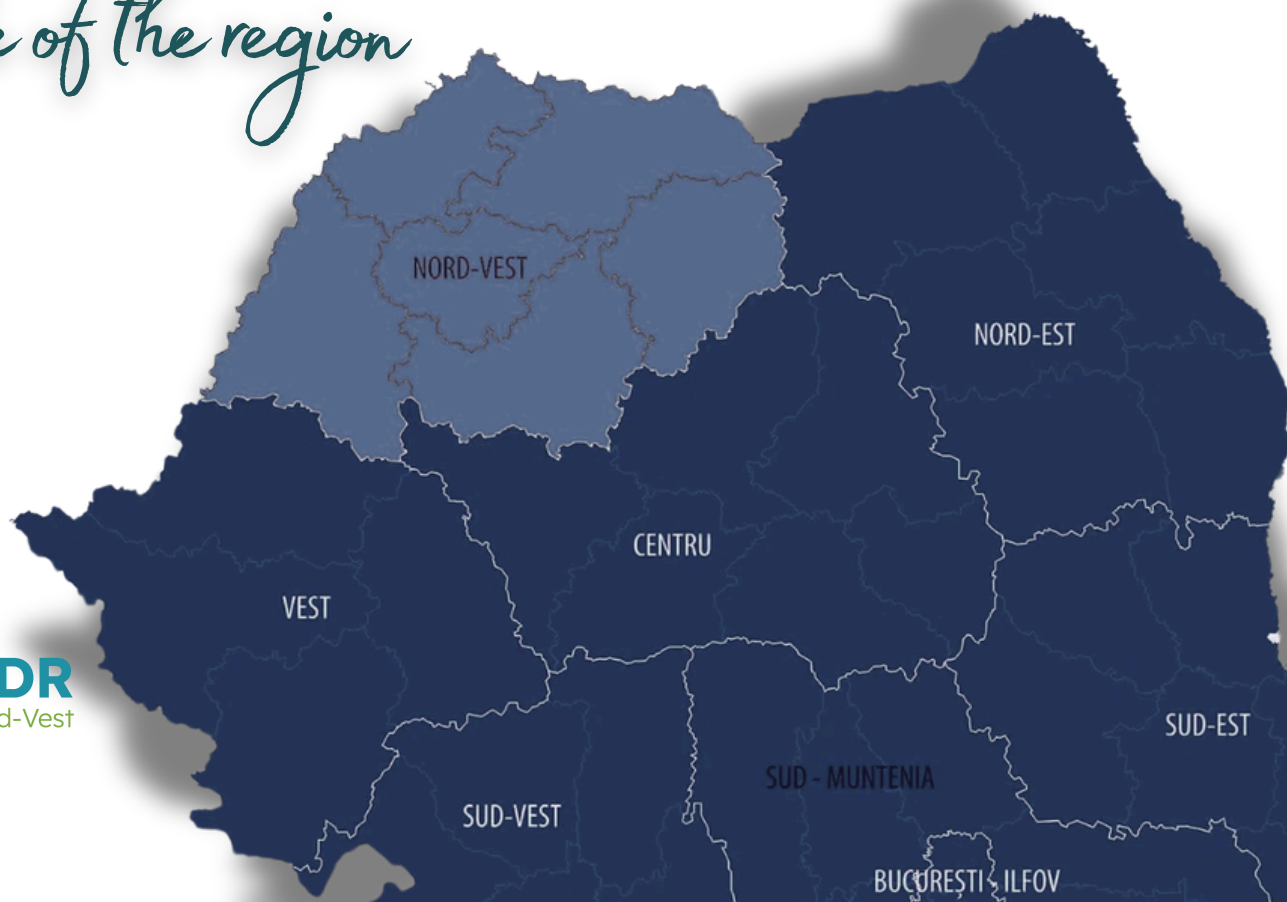




Guvernantă, participare civică și coeziune teritorială

state of the region



Capitolul „Guvernanță, participare civică și coeziune teritorială” din cadrul analizei „State of the Region” a fost redactat de echipa Agenției de Dezvoltare Regională Nord-Vest ca parte integrantă a Planului de Dezvoltare Regională 2028-2034.

Document în lucru

Prezentul document de tip „Stadiul Regiunii”, publicat în contextul elaborării analizei diagnostic regionale, reprezintă un instrument de lucru preliminar cu caracter strict consultativ, asumat ca parte integrantă a unui demers de guvernare participativă. Publicarea și diseminarea acestui material se circumscriu unei etape de consultare publică structurate sub forma de call for evidence, având scopul de a asigura o fundamentare tehnică și obiectivă a viitoarelor direcții de planificare. În consecință, datele, concluziile preliminare și analizele incluse în capitolele acestui document nu constituie decizii finale, nu au caracter obligatoriu și nu angajează juridic autoritatea emitentă, acestea fiind supuse unui proces iterativ de revizuire, calibrare și completare.

Contact:

text și analiză: Departamentul de Dezvoltare Strategică și Valorificare Resurse
Georgia Crăciunescu – georgia.craciunescu@nord-vest.ro

Disclaimer:

Opiniile exprimate aparțin exclusiv autorilor și nu ar trebui considerate ca reprezentând poziția oficială a Agenției de Dezvoltare Regională Nord-Vest. Acest document nu reprezintă componente, priorități sau acțiuni dintr-un program aprobat sau agreat la nivel național sau regional.

Această analiză reprezintă o situație de referință, punct de plecare pentru perioada 2028-2034 și nu implică nicio obligație din partea ADR Nord-Vest privind deschiderea unor apeluri, în cadrul Programului Regional Nord-Vest 2021-2027, care să vizeze intervențiile recomandate în conținutul acestui capitol.

@Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest, Cluj-Napoca 2026

Cover: DDSVR

Reutilizarea este autorizată cu condiția ca sursa să fie menționată și ca sensul sau mesajul original al documentului să nu fie denaturat. ADR Nord-Vest nu va fi responsabilă pentru niciuna dintre consecințele rezultate din reutilizare.

Cuprins

CAPACITATEA ADMINISTRATIVĂ, MANAGEMENT STRATEGIC ȘI DIGITALIZARE

07	Capacitatea administrativă
08	Nivelul de pregătire și profesionalizare a resurselor umane din administrație
11	Management strategic și evaluarea performanței
13	Servicii publice oferite online (e-guvernare)
13	Orașe digitale
15	Stadiul transformării digitale a administrației publice
15	Interoperabilitatea bazelor de date
16	Managementul electronic al documentelor
17	Utilizarea semnăturii electronice
17	Competențe digitale ale cetățenilor
20	Servicii publice online în mediul rural

GUVERNANȚĂ MULTI-LEVEL ȘI COOPERARE

23	Existența și funcționalitatea structurilor de cooperare precum ADI
23	Distribuția teritorială a ADI-urilor
24	Tipologia ADI-urilor
26	Funcționalitatea ADI-urilor
27	Investiții teritoriale integrate (ITI) în Regiunea Nord-Vest
29	Atragerea de finanțări prin ITI
29	Dezvoltare Locală Plasată sub Responsabilitatea Comunității (DLRC)

PLANIFICARE TERITORIALĂ ȘI URBANISM

32	Planuri Urbanistice Generale (PUG)
33	Planuri de Amenajare a Teritoriilor Județene (PATJ)
34	Strategii Integrate de Dezvoltare Urbană (SIDU)

TRANSPARENȚĂ DECIZIONALĂ ȘI DATE DESCHISE

37	Cadrul normativ și analiza consiliilor județene
39	Date deschise
40	Mecanisme de consultare și implicare civică

INOVARE DEMOCRATICĂ, CO-CREARE ȘI BUGETARE PARTICIPATIVĂ

42	Bugetarea participativă
42	Instrumente de inovare democratică

COLABORAREA CU SOCIETATEA CIVILĂ ȘI CONSOLIDAREA CAPITALULUI SOCIAL

46	Structura juridică la nivel regional
46	Profil județean al sectorului neguvernamental
51	Nivel regional
51	Utilitate publică
52	Frecvența și calitatea parteneriatelor dintre administrația locală și ONG-uri în furnizarea de servicii sociale
52	Furnizarea serviciilor sociale de către sectorul neguvernamental

CONSTATĂRI PRELIMINARE

PROVOCĂRI

LIMITĂRI CONSTATATE

MĂSURI POTENȚIALE PENTRU ABORDAREA PROVOCĂRILOR

BIBLIOGRAFIE

Acronime

- ADI – Asociație de Dezvoltare Intercomunitară
- ADLO – Agenția de Dezvoltare Locală Oradea
- ADR – Autoritatea pentru Digitalizarea României
- ADR Nord-Vest – Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest
- ANFP – Agenția Națională a Funcționarilor Publici
- API – Application Programming Interface
- APL – Administrația publică locală
- BM – Banca Mondială
- CERV – Citizens, Equality, Rights and Values
- CIIC – Centrul de Inovare și Imaginație Civică (Cluj-Napoca)
- CJ – Consiliul Județean
- COM – Comisia Europeană
- CPV – Common Procurement Vocabulary
- DDSVR – Departamentul de Dezvoltare Strategică și Valorificare Resurse
- DLRC – Dezvoltare Locală Plasată sub Responsabilitatea Comunității
- DMS – Document Management System
- eIDAS – Regulamentul (UE) nr. 910/2014 privind identificarea electronică și serviciile de încredere
- GAL – Grup de Acțiune Locală
- GIS – Geographic Information System
- HG – Hotărâre a Guvernului
- INS – Institutul Național de Statistică
- ITI – Investiții Teritoriale Integrate
- LEADER – Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale
- MADR – Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale
- MAI – Ministerul Afacerilor Interne
- MAPN – Ministerul Apărării Naționale
- MDLPA – Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
- MIPE – Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene
- MRJ – Municipiu reședință de județ
- OECD – Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
- OG – Ordonanță a Guvernului
- ONG – Organizație neguvernamentală
- OTL – Oradea Transport Local
- OUG – Ordonanță de urgență a Guvernului
- PAED – Plan de Acțiune pentru Energie Durabilă
- PAT – Programul Asistență Tehnică 2021-2027
- PATJ – Plan de Amenajare a Teritoriului Județean
- PMUD – Plan de Mobilitate Urbană Durabilă
- PNRR – Planul Național de Redresare și Reziliență
- PNS – Planul Național Strategic 2023-2027
- PRNV – Programul Regional Nord-Vest 2021-2027
- PUG – Plan Urbanistic General
- SALT – Serviciile administrației locale pentru tine
- SDL – Strategie de Dezvoltare Locală
- SEAP – Sistemul Electronic de Achiziții Publice
- SGG – Secretariatul General al Guvernului
- SIDU – Strategie Integrată de Dezvoltare Urbană
- SIPOCA – Cod de identificare a proiectelor finanțate prin Programul Operațional Capacitate Administrativă
- SMID – Sistem de Management Integrat al Deșeurilor
- SNEP – Sistemul Național Electronic de Plată
- SPCLEP – Serviciul Public Comunitar Local de Evidență a Persoanelor
- TEN-T – Trans-European Transport Network
- UAT – Unitate administrativ-teritorială
- UE – Uniunea Europeană
- ZMC – Zona Metropolitană Cluj
- ZMO – Zona Metropolitană Oradea

Listă figuri și tabele

- Figura 1: 1.764 Entități Publice în regiunea de dezvoltare Nord-Vest
- Figura 2: Gradul de ocupare a funcțiilor publice de execuție, anul 2025, ANFP
- Figura 3: Structura pe grade profesionale a funcțiilor publice de execuție în Regiunea Nord-Vest, anul 2025
- Figura 4: Rata funcțiilor publice de execuție vacante în funcție de gradul profesional, anul 2025
- Figura 5: Distribuția funcțiilor publice de execuție ocupate în funcție de sex, anul 2025
- Figura 6: Distribuția pe sexe a funcțiilor publice de execuție ocupate, pe grade profesionale, în regiunea Nord-Vest, anul 2025
- Figura 7: Distribuția funcțiilor publice de conducere ocupate în funcție de sex, anul 2025
- Figura 8: Intensitatea guvernării electronice la nivelul orașelor și municipiilor din Regiunea Nord-Vest, anul 2026, Indexul Guvernării Electronice
- Figura 9: Ponderea gospodăriilor care au acces la internet în regiunea Nord-Vest și România, în perioada 2020-2024
- Figura 10: Ponderea utilizatorilor de internet banking în regiunile de dezvoltare ale României și Uniunea Europeană, anul 2024
- Figura 11: Distribuția teritorială a ADI-urilor în județele regiunii Nord-Vest
- Figura 12: Dinamica înregistrării ADI-urilor în Regiunea Nord-Vest
- Figura 13: Tipologia ADI-urilor la nivel regional
- Figura 14: Numărul și densitatea ONG-urilor în Regiunea Nord-Vest, aprilie 2026
- Figura 15: Ponderea ONG-urilor din reședința de județ în totalul județean, aprilie 2026
- Figura 16: Numărul ONG-urilor acreditate ca furnizori de servicii sociale în funcție de mediul de proveniență, iunie 2026
- Figura 17: Numărul serviciilor sociale furnizate în funcție de tipologia furnizorului, aprilie 2026
- Tabelul 1: Servicii publice online în mediul rural
- Panouri grafice profil județean ONG: Județul Cluj, Județul Bihor, Județul Bistrița-Năsăud, Județul Maramureș, Județul Sălaj, Județul Satu Mare

Capacitatea administrativă și digitalizare

Capacitatea administrativă

Arhitectura administrativă regională cuprinde un total de 1.764 de entități publice active la nivelul celor 6 județe ale Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest. Prezența entităților publice este puternic concentrată în jurul MRJ-urilor, cu funcțiile administrative centrale și serviciile deconcentrate. Arhitectura publică regională se împarte între deconcentrate și administrația publică locală subordonată UAT-urilor, dar și instituții autonome aflate sub coordonarea Parlamentului.

Din perspectiva distribuției teritoriale, în funcție de rangul administrativ al UAT-ului pe raza căruia își desfășoară activitatea constatăm că:

a) 885 entități, aproximativ 50,2%, sunt situate în mediul rural, incluzând școli gimnaziale rurale, posturi de poliție, primării și servicii subordonate, totuși densitatea instituțională este redusă, având în vedere că regiunea numără 403 comune;

b) 723 entități, aproximativ 41%, sunt situate în Municipii și 154 entități, aproximativ 8,8%, în orașe. MRJ-urile funcționează ca noduri pentru serviciile publice de interes județean;

c) O pondere majoră este a administrației publice locale, unde UAT-urile coordonează peste o treime din totalul entităților, incluzând aparatul propriu al primăriilor, direcțiile de asistență socială, serviciile publice de gospodărire comunală și instituțiile de cultură locale. În timp ce sectorul educațional, reprezentat de Ministerul Educației, constituie cel mai mare pilon deconcentrat din regiune, punctăm faptul că am considerat deconcentrat prin prisma coordonării educaționale a inspectoratelor școlare, organizării titularizării, organizării admiterii, completat de structurile de forță ale MAI, MAPN și rețeaua sanitară;

d) Prezența unui al doilea ordonator principal de credite pentru aproape jumătate dintre entități subliniază o guvernare multi-nivel, caracterizată prin suprapuneri și co-finanțări între bugetul național și cel local.

Premise din perspectiva capacității administrative

1. O problemă identificată transversal în serviciile publice este lipsa resurselor umane calificate și abilitățile limitate ale personalului de specialitate. De exemplu, în domeniul urbanismului și amenajării teritoriului, lipsa resurselor umane este semnalată de un procent semnificativ dintre respondenți, între 49% și 61% în funcție de nivelul administrativ, conform sondajelor realizate în rândul practicienilor prin platforma SALT. [1]

2. Capacitatea administrativă este limitată de o infrastructură insuficientă sau perimată, aspect critic în contextul nevoii de modernizare. În domeniul evidenței persoanelor, până la 75% dintre respondenții de la nivel județean au semnalat infrastructura insuficientă ca o problemă majoră. Această lipsă de logistică adecvată împiedică prestarea eficientă a serviciilor și tranziția către e-administrație; [2]

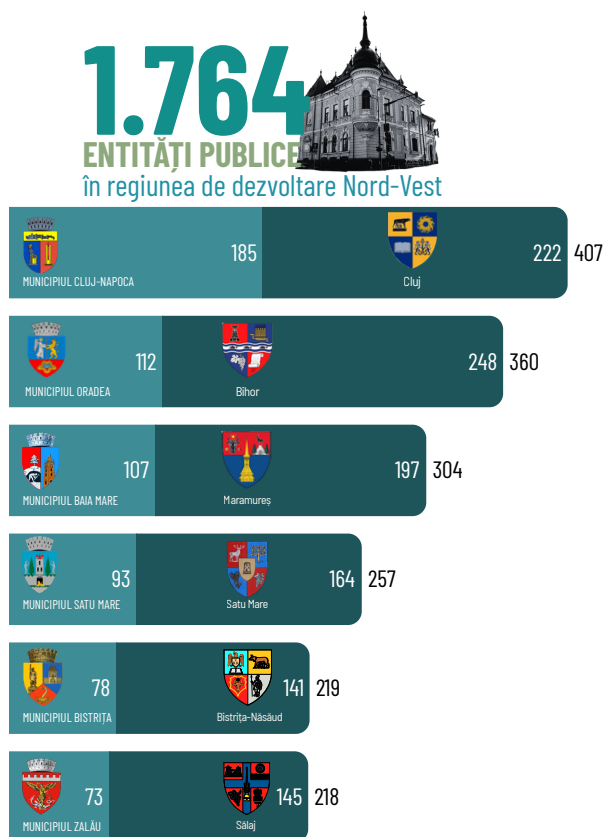


Figura 1 - Distribuția entităților publice pe județe, MRJ și extra MRJ

[1] Serviciile administrației locale pentru tine - <https://salt.gov.ro/index>

[2] Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației (MDLPA), Raport sinteză privind analiza actelor, operațiunilor și contractelor administrative din perspectiva legislativă, doctrinară și practică, București, 2021, elaborat în cadrul proiectului SIPOCA 59.

3. Lipsa resurselor financiare constituie un impediment major, afectând direct capacitatea autorităților locale de a implementa măsuri de simplificare și digitalizare, dincolo de cerințele minime legale; [3]
4. Legislația se caracterizează printr-o supra reglementare, care a condus la apariția unor norme contradictorii sau, paradoxal, la vid legislativ în anumite arii. Această dinamică a legislației este identificată ca o cauză primară a necesității codificării, similar cu situația altor state europene; [4]
5. Există o practică administrativă neunitară care determină abordări diferite în domenii similare. Termenele procedurale sunt adesea percepute ca fiind greoaie, iar procesele de avizare sunt ineficiente, termenele fiind frecvent depășite fără sancțiuni clare. [5]
6. Raportul de sinteză privind analiza actelor, operațiunilor și contractelor din perspectiva legislativă, doctrinară și practică [6] arată că menținerea actualului status quo administrativ este nesustenabilă.
7. Din perspectiva Strategiei de Dezvoltare Teritorială a României, capacitatea administrativă actuală a UAT-urilor se află într-un deficit sistemic de operaționalizare, Strategia relevă un clivaj profund între instrumentele de planificare și voința politică de implementare. [7]

Un blocaj administrativ identificat este incapacitatea UAT-urilor mici de a susține procese de dezvoltare, analiza subliniază că majoritatea comunelor sau orașelor mici manifestă o capacitate administrativă redusă de a gestiona eficient propriul buget, fiind imposibil să coreleze resursele cu planificarea sau să identifice surse de venituri proprii. Această dependență de transferurile de la bugetul de stat anulează, de facto, autonomia locală, transformând administrația.

Absența unei capacități administrative de control și viziune a dus la fenomene teritoriale prin care suprafața intravilanelor a crescut cu 70%, o expansiune necorelată cu evoluția demografică. Acest fenomen, denumit în literatura de specialitate *urban sprawl*, generează costuri administrative pentru extinderea utilităților în zone cu densitate mică, afectând bugetele locale și blocând investițiile strategice. Capacitatea administrației publice de a formula și implementa politici, de a gestiona investiții și de a furniza servicii publice de calitate depinde în mod direct de disponibilitatea, pregătirea și stabilitatea resurselor umane, de funcționarea mecanismelor și de integrarea tehnologiei în procese. Aceste componente sunt interdependente și condiționează atât eficiența activității cât și capacitatea autorităților locale de a răspunde schimbărilor.

În contextul schimbărilor demografice și al extinderii responsabilităților administrației locale, o structură de personal bazată predominant pe funcționari cu experiență poate constitui un avantaj instituțional important.

Totuși, în absența unui flux suficient de personal aflat la începutul carierei, aceeași structură poate genera vulnerabilități pe termen mediu, asociate pensionării personalului, lipsei de adaptare a cunoștințelor instituționale și dificultăților de asigurare a memoriei instituționale. În mod similar, o rată ridicată a funcțiilor vacante poate afecta capacitatea instituțiilor de a îndeplini atribuțiile curente, de a accesa și gestiona fonduri și de a răspunde unor cerințe administrative tot mai complexe.

Nivelul de pregătire și profesionalizare a resurselor umane din administrație

Pentru evaluarea nivelului de profesionalizare a resurselor umane din administrația publică din Regiune a fost analizată baza de date a ANFP privind structura funcțiilor publice de execuție pe grade profesionale. [8] Datele vizează funcțiile de grad debutant, asistent, principal și superior, diferențiate în funcție de situația ocupării.

[3] OECD (2017), The Principles of Public Administration. SIGMA Papers. Paris: OECD Publishing. Link: Accesare Raport SIGMA

[4] Congress of Local and Regional Authorities (2021). Monitoring of the application of the European Charter of Local Self-Government in Romania. Strasbourg: Council of Europe. Link: Baza de date a Cartei Europene

[5] European Commission (2020). Country Report Romania 2020. 2020 European Semester: Assessment of progress on structural reforms, prevention and correction of macroeconomic imbalances, and results of in-depth reviews. Brussels: SWD (2020) 522 final. Link: Arhiva Rapoarte de Țară - Semestrul European

[6] Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, Transparency International Romania, Raport sinteză privind analiza actelor, operațiunilor și contractelor administrative din perspectiva legislativă, doctrinară și practică, București, 2021, pp. 7-15, Cod SIPOCA 59.

[7] Guvernul României & MDRAP, Strategia de dezvoltare teritorială a României, 2016

[8] Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP). Open Data. Disponibil la: <https://www.anfp.gov.ro/opendata/>.

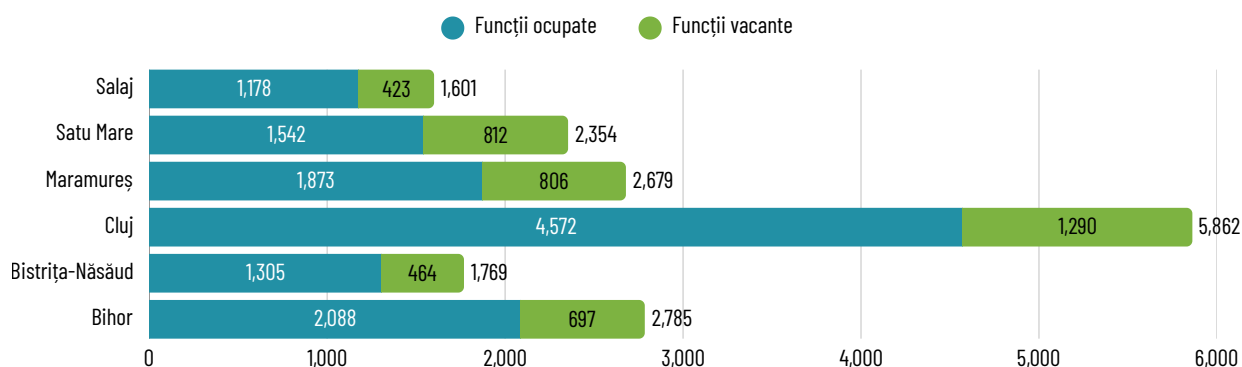


Figura 2 - Gradul de ocupare a funcțiilor publice de execuție, anul 2025, ANFP.

La nivelul Regiunii erau înregistrate, în anul 2025, 17.050 funcții publice de execuție, dintre care 12.558 de funcții ocupate. Rata regională de ocupare, de 73,7%, se situa cu 0,9 puncte procentuale sub media națională de 74,6%. Media regională ascunde însă diferențe teritoriale considerabile, unde Județul Cluj înregistrează o rată de ocupare de 78% și concentrează aproximativ 34,4% din totalul funcțiilor publice de execuție din regiune și 36,4% din funcțiile ocupate, reflectând dimensiunea și concentrarea mai mare a structurilor administrative și a serviciilor publice existente în regiune.

Județul Bihor are o rată de ocupare de 75%, ușor peste media regională și apropiată de media națională, Bistrița-Năsăud și Sălaj au valori foarte apropiate de media regională, de 73,8%, respectiv 73,6%, ceea ce indică un nivel de ocupare relativ stabil, dar fără un avantaj semnificativ față de ansamblul regiunii.

Cele mai accentuate deficite se regăsesc în Maramureș și Satu Mare. În Maramureș, 69,9% dintre funcții erau ocupate, iar în Satu Mare, rata de ocupare cobora la 65,5%. Aceasta înseamnă că mai mult de una din trei funcții publice de execuție înregistrate la nivelul județului nu era ocupată.

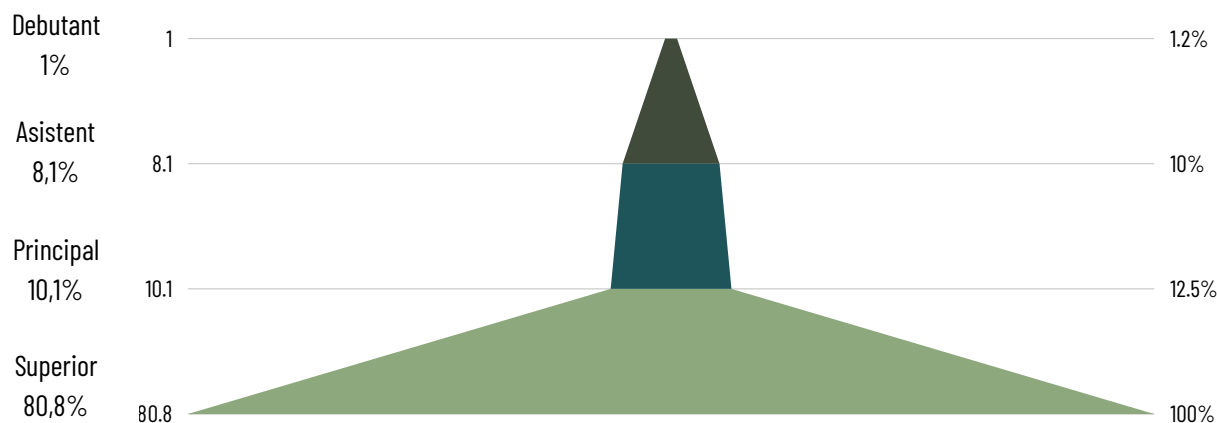


Figura 3 - Structura pe grade profesionale a funcțiilor publice de execuție în Regiunea Nord-Vest, anul 2025.

Din perspectiva gradelor profesionale este dominată de funcțiile de grad superior, care reprezentau 80,8% din totalul regional, valoare apropiată de media națională de 80,5%. Funcțiile de grad principal reprezintă 10,1%, cele de grad asistent 8,1%, iar cele de debutant numai 1%. Ponderea ridicată a gradului superior reprezintă un aspect pozitiv din perspectiva experienței acumulate și a continuității instituționale. Din perspectiva gradelor profesionale este dominată de funcțiile de grad superior, care reprezentau 80,8% din totalul regional, valoare apropiată de media națională de 80,5%. Funcțiile de grad principal reprezintă 10,1%, cele de grad asistent 8,1%, iar cele de debutant numai 1%. Ponderea ridicată a gradului superior reprezintă un aspect pozitiv din perspectiva experienței acumulate și a continuității instituționale. Se constată existența unui corp de funcționari care a parcurs etapele de dezvoltare a carierei și care deține, în principiu, experiență administrativă și cunoștințe instituționale importante.

În același timp, structura indică o piramidă profesională inversată, caracterizată prin concentrarea personalului la nivelul superior și prin prezența foarte redusă a funcționarilor aflați la începutul carierei. Această structură poate crea, pe termen mediu și lung, dificultăți legate de succesiunea profesională, transferul cunoștințelor și înlocuirea personalului care părăsește sistemul.

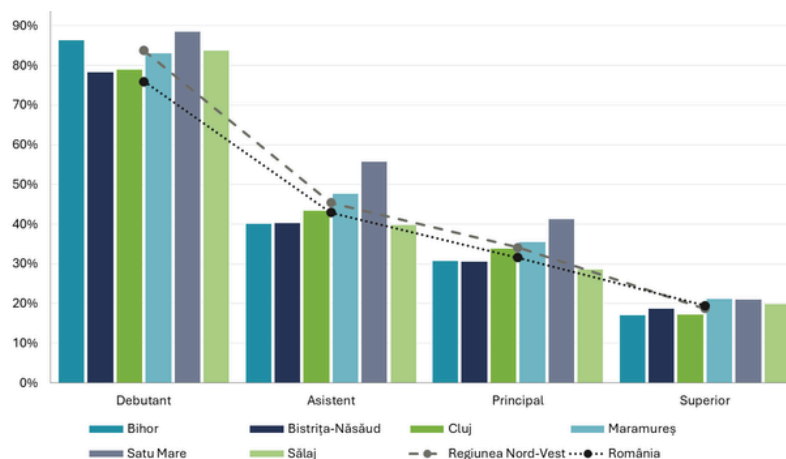


Figura 4 - Rata funcțiilor publice de execuție vacante în funcție de gradul profesional, anul 2025.

Datele indică existența unei relații inverse între nivelul gradului profesional și rata funcțiilor vacante. În toate județele regiunii, cele mai ridicate valori se înregistrează în cazul funcțiilor de debutant, în timp ce funcțiile de grad superior prezintă cele mai reduse rate. Situația sugerează că administrațiile întâmpină dificultăți în ocuparea pozițiilor de intrare în cariera publică.

La nivelul regional, 83,8% dintre funcțiile de debutant erau vacante, comparativ cu 75,9% la nivel național. Valori foarte ridicate se înregistrează în toate cele șase județe, rata variind între 78,4% în Bistrița-Năsăud și 88,6% în Satu Mare. Prin urmare, gradul ridicat de neocupare a funcțiilor de debutant reprezintă o vulnerabilitate generalizată la nivel regional.

Pe termen scurt, efectele pot fi mai puțin vizibile, deoarece activitatea instituțiilor este susținută în principal de funcționarii de grad superior, care dețin experiență profesională și cunoștințe instituționale acumulate. Pe termen mediu și lung, însă, numărul redus al debutanților poate afecta continuitatea administrativă, mai ales în contextul ieșirilor din sistem prin pensionare sau al mobilității către alte instituții și către sectorul privat.

Riscul nu constă numai în reducerea numerică a personalului, ci și în pierderea unor cunoștințe referitoare la procedurile interne, istoricul proiectelor, relațiile interinstituționale și particularitățile comunităților. În absența unor mecanisme de mentorat și transfer al cunoștințelor, plecarea funcționarilor cu experiență poate conduce la diminuarea memoriei instituționale și la creșterea timpului necesar pentru integrarea personalului nou.

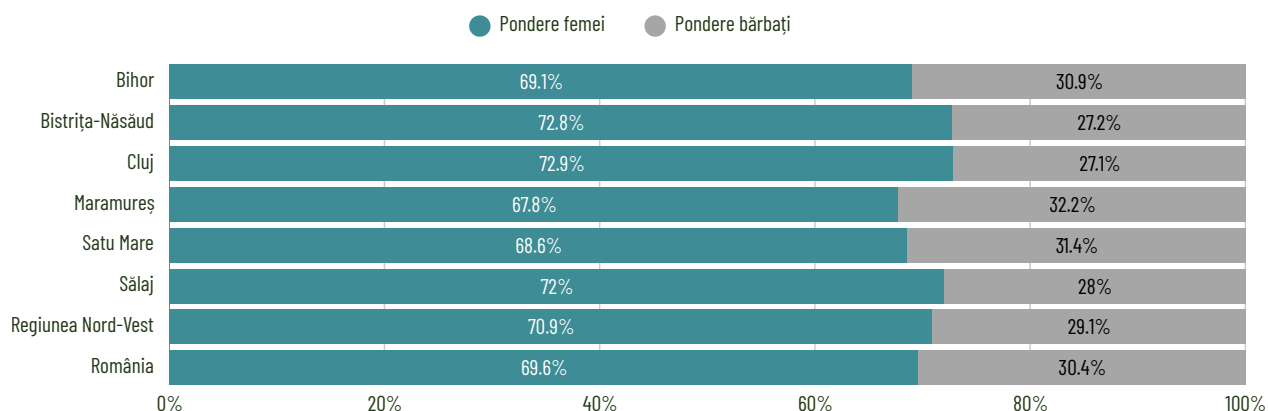


Figura 5 - Distribuția funcțiilor publice de execuție ocupate în funcție de sex, anul 2025.

La nivelul regiunii, funcțiile publice de execuție ocupate sunt majoritar deținute de femei. În anul 2025, femeile reprezentau 70,9% din totalul funcțiilor publice de execuție ocupate, pondere ușor mai ridicată decât cea înregistrată la nivel național, de 69,6%.

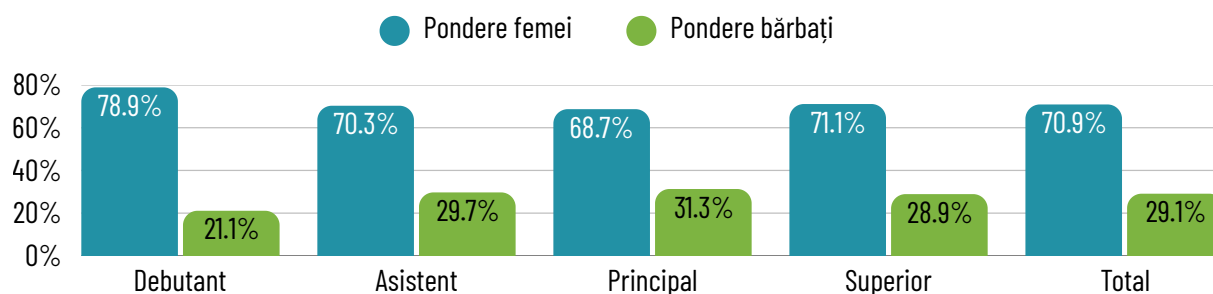


Figura 6 - Distribuția pe sexe a funcțiilor publice de execuție ocupate, pe grade profesionale, în regiunea Nord-Vest, anul 2025.

Distribuția pe grade profesionale arată că predominanța femeilor se menține la toate nivelurile funcțiilor publice de execuție. Femeile ocupă majoritatea funcțiilor publice de conducere, reprezentând 60,5% din totalul acestora. Totuși, ponderea este mai redusă decât cea observată în cazul funcțiilor publice de execuție, unde femeile reprezentau 70,9%. Ponderea ridicată a femeilor arată că administrația publică locală reprezintă un sector important de ocupare pentru forța de muncă feminină și nu se observă o problemă de subreprezentare numerică a femeilor.

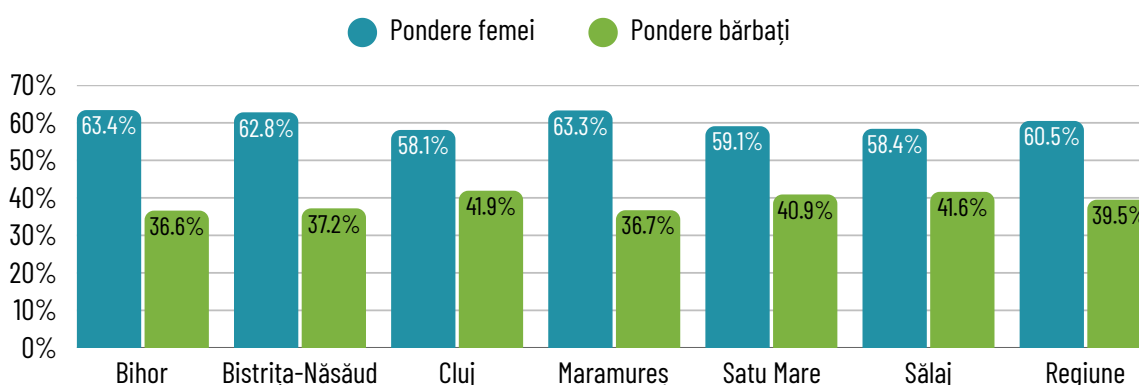


Figura 7 - Distribuția funcțiilor publice de conducere ocupate în funcție de sex, anul 2025.

Management strategic și evaluarea performanței

Standardele internaționale privind managementul public arată că planificarea forței de muncă este o componentă centrală a guvernancei, întrucât urmărește corelarea competențelor și a rolurilor instituționale cu obiectivele organizaționale și cu furnizarea serviciilor publice. [9] În această logică, dificultățile de ocupare a unor funcții specializate pot fi interpretate ca riscuri pentru capacitatea administrativă.

O dimensiune relevantă pentru management este ocuparea funcțiilor-cheie din administrația locală, atele regionale indică dificultăți importante în cazul unor funcții cu rol direct în control intern, legalitate, planificare, achiziții și implementarea investițiilor. De exemplu, la nivelul administrației locale din Regiune sunt înregistrate 134 funcții de auditor, dintre care numai 63 sunt ocupate. Situația este vulnerabilă în Sălaj, unde rata de ocupare a funcțiilor de auditor este de 28,6%, în Maramureș, 37,8%, și în Bistrița-Năsăud, 41,7%.

[9] OECD (2013). The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries. Paris: OECD Publishing. Disponibil la: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/04/the-government-workforce-of-the-future_g17a2289/5k487727gwvb-en.pdf.

În aceste condiții, deficitul de auditori poate limita capacitatea autorităților locale de a consolida controlul intern, de a evalua riscurile și de a susține o guvernare bazată pe proceduri, monitorizare și responsabilitate.

Un alt indicator relevant este ocuparea funcțiilor de consilier achiziții publice, unde sunt înregistrate 545 de astfel de funcții la nivel regional, dintre care 62% ocupate. Cele mai scăzute rate de ocupare se înregistrează în Bistrița-Năsăud, cu 54,8%, Maramureș, cu 57,1%, și Bihor, cu 59,1%. Având în vedere că achizițiile publice reprezintă o etapă esențială în implementarea investițiilor, inclusiv a proiectelor finanțate din fonduri europene sau naționale, deficitul de personal specializat poate genera întârzieri, erori procedurale și dificultăți în transformarea portofoliilor de proiecte în investiții efectiv contractate și implementate.

Raportul ANFP privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici pentru anul 2025 [10] indică faptul că reforma funcției publice urmărește extinderea managementului bazat pe competențe în recrutare, evaluare, promovare și formare. Totuși, raportul subliniază că evaluarea anuală a performanțelor produce încă puține consecințe concrete și recomandă corelarea acestora cu formarea profesională, mobilitatea, promovarea și accesul la poziții sensibile sau strategice.

Raportul cu opțiuni de reformă privind corpul înalților funcționari publici realizat de ANFP împreună cu Banca Mondială indică faptul că sistemul de management al performanței din funcția publică a funcționat preponderent ca un mecanism formal, birocratic și orientat spre conformare, cu o capacitate limitată de a diferenția performanța reală, de a fundamenta decizii de carieră sau de a orienta dezvoltarea profesională. Totodată, se semnalează inclusiv caracterul aproape uniform pozitiv al calificativelor anuale și legătura insuficientă dintre evaluarea performanței, formarea profesională și evoluția în carieră. [11]

Reforma adoptată prin Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 7/2026, corelată cu Jalonul 418 din PNRR, reglementează evaluările anuale a performanțelor profesionale individuale a fost înlocuită cu o nouă metodologie de evaluare pe bază de competențe. Totodată, spre deosebire de evaluarea anuală, aplicabilă tuturor categoriilor de funcționari publici, reforma introduce, exclusiv pentru înalții funcționari publici și pentru funcționarii publici de conducere care ocupă funcții sensibile, o evaluare multianuală suplimentară față de cea anuală, fundamentată pe planuri de management cu obiective și indicatori de performanță individuali. [12]

La nivelul regiunii, putem menționa următoarele constatări. Pe de o parte, datele analizate anterior arată că regiunea dispune de un corp administrativ cu experiență, pe de altă parte, ratele ridicate ale funcțiilor-cheie vacante în unele județe și vulnerabilitățile asociate funcțiilor specializate indică riscuri pentru sustenabilitatea capacității administrative.

În absența unor mecanisme active de atragere a personalului tânăr, mentorat, transfer de cunoștințe, formare continuă și utilizare efectivă a evaluării performanței, administrațiile locale pot întâmpina dificultăți în menținerea expertizei necesare pentru implementarea strategiilor și proiectelor de dezvoltare.

Pentru regiune, o potențială provocare constă în transformarea procedurilor formale de evaluare, formare și ocupare a funcțiilor publice în mecanisme reale de planificare a resursei umane, orientate spre competențe, continuitate instituțională și implementarea eficientă a proiectelor de dezvoltare. Consolidarea managementului la nivel local presupune nu doar modernizarea cadrului normativ, ci și utilizarea activă a datelor privind ocuparea funcțiilor, performanța și nevoile de competențe pentru fundamentarea deciziilor administrative și investiționale.

[10] Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) (2025). Raport privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici pentru anul 2025. București: Agenția Națională a Funcționarilor Publici. Disponibil la: <https://www.anfp.gov.ro/media/aa4dobur/2025.pdf>.

[11] Banca Mondială (2026). Livrabilul 4: Raport cu opțiuni de reformă privind corpul înalților funcționari publici din administrația publică din România. București: Banca Mondială. Disponibil la: <https://www.anfp.gov.ro/media/0lodqtqo/livrabil-4-ian-2026-revizuit-site.pdf>.

[12] Guvernul României (2026). Ordonanță de urgență nr. 7 din 24 februarie 2026 pentru modificarea și completarea unor acte normative, precum și pentru adoptarea unor măsuri pentru creșterea capacității financiare a unităților administrativ-teritoriale, art. 397[^]1. Disponibil la: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliuDocument/307573>.

Servicii publice oferite online (e-guvernare)

La nivel național, România a urmărit structurarea politicii de e-guvernare prin propunerea de politică publică eRomânia în jurul a 36 de evenimente de viață pentru cetățeni și mediul de afaceri [13]. Analiza realizată de OECD subliniază însă că transformarea digitală a sectorului public românesc a fost încetinită de absența unei strategii de guvernare digitală suficient de cuprinzătoare, care să depășească logica serviciilor electronice punctuale și să asigure o abordare integrată la nivelul întregii administrații. [14]

COM apreciază, în rapoartele privind Deceniul Digital pentru 2025 și 2026, că România a continuat să investească semnificativ în digitalizarea serviciilor publice. Cu toate acestea, recomandările rămân ferme pe două direcții care sunt direct relevante pentru Regiunea Nord-Vest, precum construirea unui ecosistem unificat de cloud public și consolidarea interoperabilității prin aplicarea principiului *once only* care presupune ca datele să fie furnizate o singură dată administrației publice și reutilizate prin schimburi securizate între instituții. [15]

Pentru Regiune, este relevantă existența unor platforme și infrastructuri digitale dezvoltate la nivel național, care extind accesul la serviciile publice, fără a asigura însă o experiență pe deplin unitară pentru cetățeni. O parte dintre serviciile disponibile în regiune nu sunt dezvoltate exclusiv de autoritățile locale, ci sunt furnizate prin platforme naționale sau prin soluții pentru plata taxelor și impozitelor, programări și autentificare.

Orașe digitale

Pentru a analiza situația serviciilor publice oferite online a UAT-urilor urbane din regiune, a fost utilizată baza de date a platformei Orașe Digitale care publică Indexul Guvernării Electronice pentru orașele din România la fiecare 3 ani. [16] Analiza celor 43 de municipii și orașe din regiune arată că serviciile publice digitale s-au dezvoltat vizibil între 2020 și 2023, dar o parte din acest progres nu a fost menținută până în 2026. Scorul mediu regional a crescut de la 46 de puncte în 2020 la 57,1 puncte în 2023, după care a scăzut la 53,3 puncte în 2026. Cu toate acestea, situația rămâne mai bună decât în 2020, ceea ce arată că investițiile și schimbările realizate în ultimii șase ani au produs efecte, dar nu au fost susținute în mod constant.

În județul Bihor, serviciile digitale sunt mai dezvoltate decât în 2020, dar o parte din progresul realizat până în 2023 s-a pierdut. Oradea se detașează puternic, ocupând locul 3 la nivel național, în timp ce majoritatea celorlalte orașe au rezultate medii sau reduse. Beiuș și Nucet sunt singurele localități din județ care au progresat constant, iar Vașcău se află printre localitățile cu cele mai mari pierderi față de 2020.

Bistrița-Năsăud a înregistrat cea mai mare îmbunătățire față de 2020 dintre județele regiunii. Municipiul Bistrița ocupă locul 6 la nivel național și este una dintre puținele localități care a progresat constant pe întreaga perioadă. Năsăud are, de asemenea, un rezultat bun și se află mult peste nivelul din 2020, chiar dacă a regresat după 2023. În schimb, Beclean și Sângeorz-Băi rămân la un nivel semnificativ mai redus. Județul a făcut progrese importante în ceea ce privește serviciile care pot fi accesate online, însă instrumentele de consultare și participare a cetățenilor s-au redus.

Cluj este județul cu cele mai bune rezultate generale din regiune și singurul în care media localităților a continuat să crească după 2023, rămânând liderul național. Gherla, Câmpia Turzii și Turda sunt, de asemenea, bine poziționate. Turda a înregistrat o revenire puternică după rezultatul redus din 2023, iar Câmpia Turzii a progresat constant.

[13] Secretariatul General al Guvernului (2021). Propunere de politică publică în domeniul e-guvernării. București: Secretariatul General al Guvernului. Disponibil la: <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2021/06/POLITICA-PUBL.pdf>.

[14] OECD (2023). Digital Government Review of Romania: Towards a Digitally Mature Government. OECD Digital Government Studies. Paris: OECD Publishing. Disponibil la: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/digital-government-review-of-romania_4dee897c/68361e0d-en.pdf.

[15] Comisia Europeană (2025). Romania 2025 Digital Decade Country Report. Disponibil la: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/romania-2025-digital-decade-country-report>.

[16] Nisioi, I., Urs, N. (2026). Romanian Local E-Government Index. Cluj-Napoca: FSPAC, Universitatea Babeș-Bolyai. Disponibil la: <https://www.orase-digitale.ro/>.

La polul opus, Huedin și Dej se află la o distanță considerabilă față de celelalte orașe ale județului. Cu toate acestea, Cluj-Napoca a pierdut puncte față de 2023, mai ales în ceea ce privește participarea cetățenilor.

În Maramureș, situația din 2026 este mai bună decât în 2020, dar mai slabă decât în 2023. Niciuna dintre cele 13 localități analizate nu a progresat constant în ambele perioade. Baia Mare are cel mai bun rezultat din județ, dar a scăzut atât față de 2023, cât și față de 2020. Dragomirești reprezintă un exemplu pozitiv, având cea mai mare creștere din întreaga regiune față de 2020, chiar dacă a înregistrat un regres ușor în ultima perioadă. O parte importantă a orașelor mici se află în partea inferioară a clasamentului național.

Județul Satu Mare a înregistrat cel mai mare regres după 2023 și are în prezent cel mai redus scor mediu dintre județele regiunii. Municipiul Satu Mare rămâne bine poziționat, pe locul 12 la nivel național, dar a pierdut o parte importantă din progresul anterior. Tășnad este singura localitate din județ care a progresat constant. Cel mai accentuat regres se înregistrează la Carei, care a coborât de la un rezultat bun în 2023 la unul dintre cele mai reduse scoruri din țară în 2026. Site-urile primăriilor din județ au rezultate bune în privința securității, dar mult mai reduse la servicii online, informații și participarea cetățenilor. Aceasta sugerează că cerințele de bază au fost menținute, în timp ce unele funcționalități pentru cetățeni nu au mai fost actualizate.

Sălaj are al doilea cel mai bun rezultat mediu din regiune, după Cluj, iar diferențele dintre cele patru orașe sunt mai reduse decât în celelalte județe. Zalău și Jibou sunt bine poziționate, în timp ce Cehu Silvaniei și Șimleu Silvaniei au rezultate mai modeste. Totuși, niciuna dintre localitățile județului nu a progresat constant pe întreaga perioadă. Cehu Silvaniei a scăzut puternic după 2023, iar Șimleu Silvaniei a regresat în ambele intervale. Toate cele patru localități au rezultate foarte bune în domeniul securității site-urilor. În schimb, participarea online și calitatea informațiilor publicate s-au deteriorat.

Scăderea scorului mediu regional între 2023 și 2026 arată că menținerea serviciilor digitale reprezintă, alături de extinderea lor, o provocare relevantă. Fiecare primărie ar trebui să aibă o persoană sau o structură clar responsabilă de serviciile online, precum și un buget anual pentru actualizare și mentenanță. Totodată, reducerea diferențelor dintre municipiile mari și orașele mici necesită cooperare, unde consiliile județene și structurile regionale pot sprijini dezvoltarea unor platforme comune pentru plăți, cereri, petiții, programări, consultări publice și publicarea datelor.

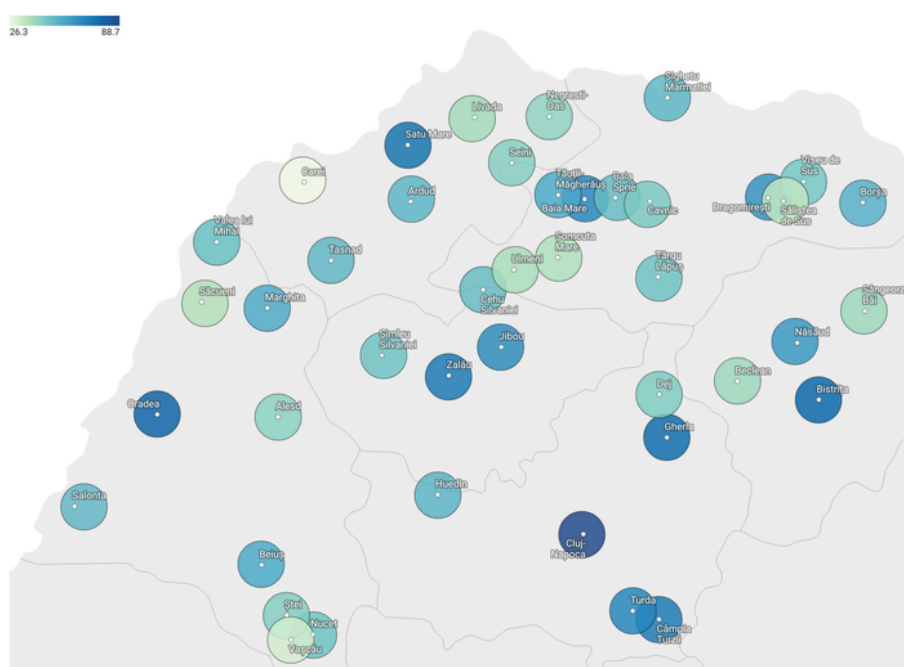


Figura 8 - Intensitatea guvernării electronice la nivelul orașelor și municipiilor din Regiunea Nord-Vest, anul 2026, Indexul Guvernării Electronice.

Toate cele șase municipii au cel puțin o combinație funcțională de plăți online, platformă pentru contribuabili, programări, sesizări online sau depunere digitală de cereri. Cu toate acestea, numărul și tipologia funcționalităților diferă foarte mult între municipii. Primăria Cluj-Napoca publică existența a peste 140 de formulare online și pune la dispoziție un ecosistem digital care include depunere de cereri, registratură, plăți online, programări pentru acte de identitate, rezervare de căsătorii, cereri de parcare și tichetul albastru. [17] Primăria Oradea susține că portalul său digital include peste 60 de fluxuri de lucru digitalizate, care acoperă toate tipurile de servicii furnizate cetățenilor și mediului de afaceri, la care se adaugă plăți online, petiții și servicii SPCLEP [18]. Municipiile Zalău și Baia Mare se situează pe un palier intermediar, cu servicii online funcționale și vizibile, dar mai fragmentate pe platforme și domenii. La Zalău, municipalitatea a publicat explicit existența a zece tipuri de servicii online [19], Baia Mare operează o platformă pentru contribuabili, permite descărcarea certificatului de atestare fiscală, publică legături directe pentru emiterea online a certificatului de urbanism și a autorizației de construire și oferă verificarea online a stadiului documentelor. Municipiile Satu Mare și Bistrița confirmă existența unei infrastructuri digitale funcționale, dar fără identificarea numărului total de servicii online. La Satu Mare, pagina oficială de „Servicii Online” enumeră autorizații acces TIR, platforma online de impozite și taxe locale, certificat digital și prelungirea online a locului de parcare de reședință. Platforma fiscală municipală permite depunerea de declarații online, plata taxelor și accesul la dosarul personal [20]. În municipiul Bistrița platforma oferă acces la serviciile online, iar primăria publică programări online pentru acte de identitate, evidența/radierea mijloacelor de transport și anumite servicii de stare civilă. Totuși, numărul total actualizat al serviciilor online municipale nu este afișat într-o formă sintetică la fel de clară precum în Cluj, Oradea sau Zalău.

O constatare importantă pentru toate aceste municipii este că maturitatea serviciului nu depinde doar de existența lui, ci și de facilitatea accesului. În mai multe cazuri, accesul la serviciile electronice mai avansate presupune înrolare prealabilă, solicitarea credențialelor prin registratură ori transmiterea de documente semnate electronic și reprezintă o îngreunare în utilizare, care poate reduce adoptarea.

Stadiul transformării digitale a administrației publice

Din perspectiva serviciilor publice disponibile pentru cetățeni și mediul de afaceri, la nivelul Catalogului Serviciilor Publice se indentifică următoarea situație. [21] Din 3354 de servicii înregistrate aparținând 343 instituții înrolate, se înregistrează un număr de 613 servicii care pot fi realizate integral online, adică un procent de 18.3% din totalul serviciilor, 30% dintre acestea sunt disponibile parțial online, iar majoritatea este acoperită de serviciile disponibile la ghișeu și anume 51.8%.

Interoperabilitatea bazelor de date

La nivel național, trecerea de la digitalizarea fragmentată la interoperabilitate propriu-zisă este legată de proiectul Platforma Națională de Interoperabilitate și de infrastructura de cloud guvernamental. Autoritatea pentru Digitalizarea României arată că proiectul, implementat în perioada iulie 2025 - iulie 2028, urmărește crearea și operaționalizarea instrumentului necesar pentru livrarea interoperabilității sistemelor informatice publice într-un format integrat, cu aplicarea principiului once-only, integrarea registrelor de bază, conectarea la nodul eIDAS și la portalurile sectoriale ale instituțiilor publice.

[17] Primăria Municipiului Cluj-Napoca. Servicii online. Disponibil la: <https://primariaclužnapoca.ro/servicii-online/>.

[18] Primăria Municipiului Oradea. Servicii online. Disponibil la: <https://oradea.ro/servicii-online/>.

[19] Primăria Municipiului Zalău. Primăria Municipiului Zalău pune la dispoziția cetățenilor servicii online. Disponibil la: <https://www.zalausj.ro/portal/zalau/portal.nsf/AllByUNID/Primaria%2BMunicipiului%2BZalau%2Bpune%2Bla%2Bdispozitia%2Bcetatenilor%2Bservicii%2Bonline-0000D45E?OpenDocument=>.

[20] Primăria Municipiului Satu Mare. Servicii online. Disponibil la: <https://www.primariasm.ro/serviciionline>.

[21] Autoritatea pentru Digitalizarea României (ADR). Catalogul Național al Serviciilor Publice. Disponibil la: <https://serviciipublice.gov.ro/>.

Acest lucru înseamnă că maturitatea digitală depinde tot mai puțin de existența unor formulare online izolate și tot mai mult de capacitatea instituțiilor de a reutiliza datele deja existente în sistem. În informațiile publice consultate, dovezile de interoperabilitate locală sunt vizibile indirect, prin conturi unice, dosare personale, urmărirea online a documentelor și agregarea mai multor servicii în același portal.

Din această perspectivă, regiunea se află într-o fază intermediară de maturizare: portalurile există, înrolarea digitală există, unele fluxuri au deja logică de dosar electronic, însă interoperabilitatea veritabilă rămâne, în bună măsură, o infrastructură în curs de construire la nivel regional, de care administrațiile locale urmează să beneficieze progresiv. Tocmai de aceea, diferența nu mai este dată doar de numărul serviciilor online, ci și de capacitatea lor de a se conecta la standardele naționale de schimb de date, de a folosi registrele de bază și de a reduce cerința de redepunere a acelorași documente.

La nivel regional, răspunsul la această constrângere de infrastructură este Centrul Regional de Date Nord-Vest, finanțat prin Programul Regional Nord-Vest 2021-2027. Contractul de finanțare a fost semnat în iulie 2026, acesta va pune la dispoziția UAT-urilor capacitate de găzduire și servicii de tip infrastructură, platformă și aplicație, împreună cu migrarea sistemelor informatice și a bazelor de date deținute în prezent de primării și consilii județene. Componenta software include un portal de servicii electronice integrate pentru cetățeni și mediul de afaceri, care agregă în același punct de acces servicii aflate astăzi în sisteme separate. [22]

Pentru comunele mici și orașele sub 20.000 de locuitori, categoria majoritară în regiune, o infrastructură proprie conformă cu cerințele de securitate cibernetică și de continuitate a serviciului este economic nesustenabilă. În absența unei soluții partajate, digitalizarea locală rămâne fără capacitate de interconectare. Efectul principal al centrului regional nu este reducerea costului de găzduire, ci standardizarea implicită: migrarea într-o infrastructură comună impune, ca precondiție tehnică, convergența formatelor de date și a nivelurilor de securitate pe care administrațiile nu ar fi realizat-o individual.

Platforma Națională de Interoperabilitate și Cloudul Guvernamental asigură registrele de bază și schimbul de date între instituțiile centrale. Centrul regional asigură stratul prin care administrațiile locale pot accesa acest circuit. Cele două niveluri sunt complementare, nu concurente, iar configurația reduce riscul ca fiecare UAT să achiziționeze separat soluții care ulterior nu comunică între ele.

Managementul electronic al documentelor

O dimensiune esențială a transformării digitale este managementul electronic al documentelor, digitalizarea nu poate fi evaluată doar prin numărul de formulare sau cereri disponibile online, deoarece un serviciu public este cu adevărat matur digital numai dacă documentul depus electronic intră într-un flux intern digital precum registratură electronică, repartizare automată, circuit de avizare, semnare electronică, comunicare electronică a răspunsului și arhivare digitală. În lipsa acestor componente, administrația poate ajunge la o formă incompletă de digitalizare, în care interfața cu cetățeanul este online, dar procesarea internă rămâne dependentă de tipărire, mapare fizică, semnături olografe și circulația manuală a documentelor.

La nivel național, această problemă este recunoscută implicit prin principalele reforme și investiții digitale aflate în derulare, unde infrastructura națională are ca scop centralizeze și să modernizeze serviciile digitale ale administrației, să reducă fragmentarea sistemelor vechi și să faciliteze interoperabilitatea, automatizarea și standardizarea proceselor. [23] În regiune, cele mai explicite dovezi de maturitate pe această componentă apar în Cluj-Napoca, Oradea și Bistrița. La Cluj-Napoca, municipalitatea precizează că platforma MyCluj pentru sesizări este integrată cu sistemul intern de management al documentelor.

[22] Autoritatea de Management pentru Programul Regional Nord-Vest (2025). Ghidul Solicitantului 221 - Înfăptuirea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest. Disponibil la: <https://www.nord-vest.ro/ghidul-solicitantului-221-infiintarea-si-operationalizarea-centrului-regional-de-date-nord-vest/>.

[23] Autoritatea pentru Digitalizarea României. Proiectul aferent Investiției 1 - Implementarea infrastructurii de Cloud Guvernamental finanțat prin PNRR, Componenta 7 - Transformare Digitală. Disponibil la: <https://www.adr.gov.ro/cpg>.

La Oradea, portalul digital oferă contribuabilului un cont cu dosar personal privind documentele depuse și emise, iar pagina „Stadiu cereri” apare drept pagină de management de documente online. La Bistrița, primăria utilizează un registru electronic de evidență a documentelor, cu alocare automată în timp real a datei și numărului de înregistrare, arhivare electronică și transmitere prin sistemul de intranet, care asigură o legătură oficială, directă și securizată cu Instituția Prefectului și cu primăriile din județ.

Municipiile Zalău, Baia Mare și Satu Mare au, la rândul lor, indicii clare de digitalizare back-office, dar cu o transparență publică mai redusă asupra arhitecturii interne. În consecință, regiunea prezintă semne de digitalizare a proceselor interne, dar nivelul de standardizare și de vizibilitate publică a acestor fluxuri rămâne neuniform între municipii.

Utilizarea semnăturii electronice

Utilizarea semnăturii electronice este reglementată prin Legea nr. 214/2024, iar documentul electronic emis de o autoritate publică și semnat cu semnătură electronică calificată este asimilat unui înscris autentic. În practică, în regiune, adoptarea semnăturii electronice este prezentă, dar inegal distribuită între instituții și tipuri de servicii. Cluj-Napoca are reguli interne explicite pentru utilizarea semnăturii electronice, [24] Baia Mare transmite electronic anumite documente fiscale semnate electronic, [25] Satu Mare acceptă documente pentru activarea comunicării electronice cu semnătură digitală calificată, [26] iar Oradea arată, prin achizițiile recurente de certificate și servicii de certificare, că utilizează în mod instituțional această tehnologie. [27]

Totuși, unele fluxuri rămân hibride, în cazul Bistriței, în zona evidenței persoanelor, formularele pot fi puse la dispoziție în format electronic, dar rubrica destinată semnăturii trebuie completată olograf, [28] iar în zona fiscală anexele la declarații trebuie să poarte mențiunea „conform cu originalul” sub semnătura olografă a contribuabilului. [29] La Zalău, accesul la întregul portofoliu de servicii electronice presupune înrolare prealabilă la ghișeu pentru obținerea credențialelor, iar la Satu Mare accesul la platforma fiscală poate fi activat fie la ghișeu, fie online prin transmiterea formularului semnat digital. Din acest motiv, se poate aprecia că regiunea a trecut de faza experimentală a semnăturii electronice, dar nu a ajuns încă la o utilizare uniformă în întregul ciclu administrativ.

Competențe digitale ale cetățenilor

În terminologia europeană, competența digitală înseamnă utilizarea și interacțiunea încrezătoare, critică și responsabilă cu tehnologiile digitale pentru învățare, muncă și participare în societate; ea combină cunoștințe, abilități și atitudini. Din această perspectivă, analiza trebuie să distingă între condițiile materiale de acces și capacitatea efectivă de utilizare. Conectarea la internet și disponibilitatea dispozitivelor reprezintă premise necesare, dar nu indică automat dacă o persoană poate identifica și evalua informații, își poate proteja datele, poate completa o procedură online sau poate soluționa dificultățile întâlnite. Prin urmare, un nivel ridicat al conectivității poate coexista cu diferențe importante de utilizare în funcție de vârstă, educație, venit, mediu de rezidență sau dizabilitate. Indicatorii privind accesul oferă astfel o imagine asupra infrastructurii disponibile, care trebuie completată cu evaluarea autonomiei, siguranței, diversității și complexității utilizărilor digitale.

[24] Primăria Municipiului Cluj-Napoca (2020). Dispoziție de aprobare a procedurii privind tipul de semnătură electronică aplicabilă pentru utilizarea de către persoanele fizice și juridice a serviciilor disponibile online prestate de Primăria municipiului Cluj-Napoca. Cluj-Napoca: Primăria Municipiului Cluj-Napoca. Disponibil la: <https://files.primariaclužnapoca.ro/2020/04/22/202004220839.pdf>.

[25] Primăria Municipiului Baia Mare. Eliberare certificate fiscale. Disponibil la: <https://www.baiamare.ro/ro/Servicii-publice/Impunerea-si-scoaterea-din-evidentele-fiscale/Eliberare-Certificate-Fiscale/>.

[26] Primăria Municipiului Satu Mare. Platforma on-line de impozite și taxe locale. Disponibil la: <https://www.primariasm.ro/platformaonlineitl>.

[27] Primăria Municipiului Oradea (2022). Pachet semnătură electronică (certificat digital calificat + dispozitiv securizat) - DA31581039. Disponibil la: <https://oradea.ro/primaria-oradea/achizitii/cumparari-directe/da31581039/>.

[28] Primăria Municipiului Bistrița. Evidența persoanelor. Disponibil la: <https://primariabistrita.ro/primaria/servicii-publice/evidenta-persoanelor-stare-civila-alegeri/evidenta-persoanelor/>.

[29] Primăria Municipiului Bistrița. Acte necesare impozite persoane fizice. Disponibil la: <https://primariabistrita.ro/primaria/servicii-publice/taxe-si-impozite-locale/acte-necesare/acte-necesare-impozite-persoane-fizice/>.

Nivelul de utilizare a serviciilor digitale nu depinde însă exclusiv de competențele cetățenilor, ci și de modul în care administrația proiectează și furnizează aceste servicii. Recomandarea OECD privind serviciile administrative publice centrate pe om, adoptată în 2024, solicită organizarea serviciilor în jurul nevoilor și parcursului utilizatorului, simplificarea procedurilor, utilizarea unui limbaj clar și asigurarea unui acces coerent prin canale digitale și nedigitale. Sunt relevante, de asemenea, existența unor modalități de asistență și rezervă, protejarea drepturilor și implicarea utilizatorilor în proiectarea și evaluarea serviciilor. [30]

În consecință, utilizarea redusă a serviciilor publice digitale nu trebuie atribuită automat lipsei de competențe a populației, deoarece poate reflecta și complexitatea procedurilor, fragmentarea platformelor, accesibilitatea insuficientă sau nivelul redus de încredere. În acest cadru, conectivitatea rămâne premisa materială a interacțiunii digitale, iar analiza regională urmărește în ce măsură avantajul de acces se transformă efectiv în capacitatea populației de a utiliza servicii digitale.

Regiunea Nord-Vest a avut sistematic o rată a conectării gospodăriilor la internet peste media națională în toată perioada 2020-2024, conform comunicatelor INS. În 2020, diferența față de media României era de 3,7 puncte procentuale iar în 2024, ea s-a redus la 1,6 puncte procentuale, pe măsură ce conectivitatea a devenit mai extinsă la nivel național. Avantajul regional de acces există, dar nu mai poate compensa singur deficitul de abilități și de utilizare a serviciilor publice digitale. Provocarea principală se deplasează astfel de la conectivitate către calitatea utilizării, competențele digitale funcționale și capacitatea populației de a utiliza servicii digitale mai complexe, inclusiv servicii publice digitale.

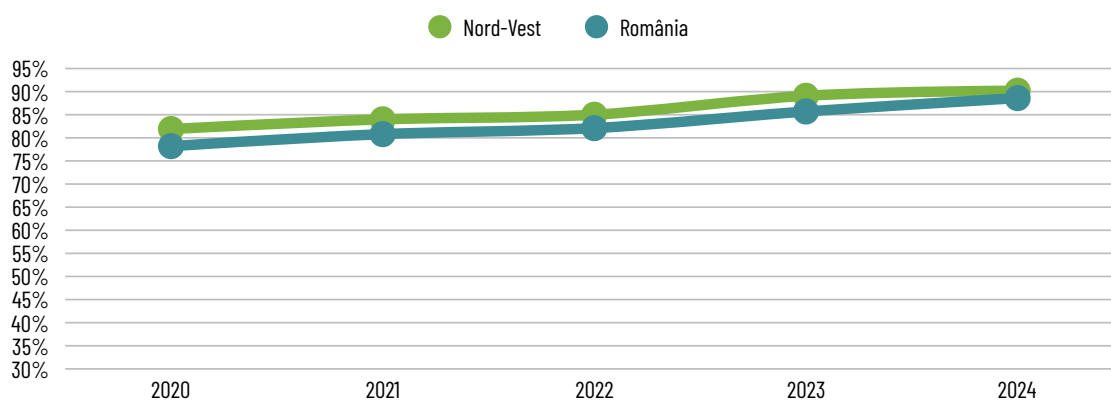


Figura 9 - Ponderea gospodăriilor care au acces la internet în regiunea Nord-Vest și România, în perioada 2020 - 2024. Sursa: Comunicate INS.

Un indicator relevant pentru evaluarea maturității digitale funcționale a populației este utilizarea internet banking-ului, întrucât presupune un nivel mai ridicat de autonomie digitală decât simpla accesare a internetului. Acest tip de utilizare implică autentificare, gestionarea unor date personale și financiare, încredere în mediul online, capacitatea de a naviga interfețe digitale și efectuarea unor plăți sau transferuri. Din acest motiv, indicatorul poate fi folosit ca proxy pentru disponibilitatea populației de a utiliza servicii digitale tranzacționale, inclusiv servicii publice digitale care presupun autentificare, completarea de formulare, încărcarea de documente sau plăți online.

[30] OECD (2024). Recommendation of the Council on Human-Centred Public Administrative Services (OECD/LEGAL/0503). Disponibil la: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0503>.

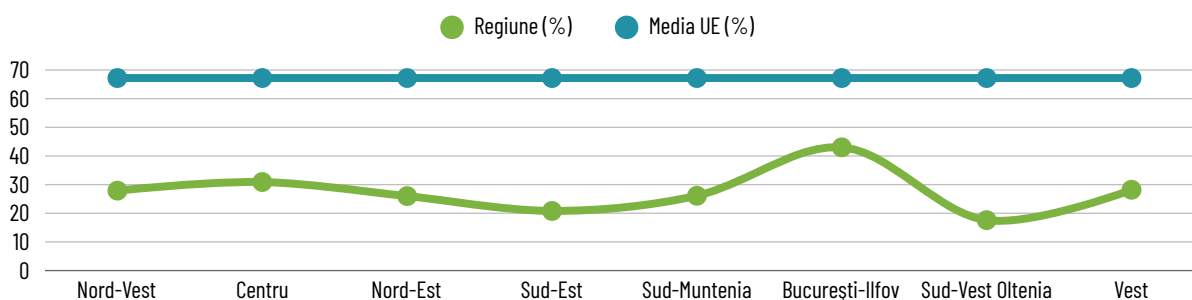


Figura 10 - Ponderea utilizatorilor de internet banking în regiunile de dezvoltare ale României și Uniunea Europeană, anul 2024. Sursa: Eurostat.

În regiunea Nord-Vest, ponderea persoanelor de 16-74 ani care au utilizat internet banking în cele 3 luni anterioare anchetei a fost de 27,9% în 2024, conform datelor Eurostat. [31] De altfel, toate regiunile din România înregistrează procentaje de sub 50%. Diferența față de media UE este însă semnificativă: la nivel european, 67,2% dintre persoanele de 16-74 ani utilizau internet banking în 2024, ceea ce indică un decalaj de 39,3 puncte procentuale pentru regiunea Nord-Vest. Utilizarea redusă a internet banking-ului semnalează existența unor bariere care pot afecta e-guvernarea: niveluri inegale ale competențelor digitale, reticență față de operațiunile online care implică date personale sau financiare, preocupări privind securitatea și confidențialitatea, precum și posibile dificultăți de acces în zonele rurale sau în rândul populației vârstnice. Eurostat asociază nivelurile reduse de utilizare a internet banking-ului din regiunile estice și sudice ale UE cu conectivitatea redusă, alfabetizarea digitală limitată, populația îmbătrânită și preferința pentru tranzacțiile tradiționale în numerar.

Prin urmare, nivelul redus al utilizării internet banking-ului în regiune sugerează existența unui decalaj între conectivitatea digitală și competențele digitale funcționale ale populației.

[31] Eurostat (2025). Digital society statistics at regional level. Disponibil la: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_society_statistics_at_regional_level.

Servicii publice online în mediul rural

Din perspectiva stadiului digitalizării serviciilor publice în mediul rural, având la bază o cercetare aplicată pe un eșantion de aproximativ 2000 de contracte de achiziție publică încheiate de unitățile administrativ-teritoriale în ultimii trei ani, identificate prin intermediul a opt coduri CPV specifice dotării informatice și dezvoltării soluțiilor software. Trecerea către un format digital al interacțiunilor administrative reprezintă o etapă în planificarea teritorială, facilitând o relație directă, transparentă și eficientă între cetățean și autoritatea locală, diminuând totodată decalajele între mediul urban și cel rural.

O direcție principală a achizițiilor publice analizate a vizat implementarea platformelor integrate de management local, capabile să ofere cetățenilor interfețe de tip portal pentru interacțiunea de la distanță. Soluțiile software implementate la nivelul comunelor permit utilizatorilor să vizualizeze în timp real obligațiile de plată, incluzând impozite, taxe, contracte de concesiune sau amenzi. Prin intermediul modulelor de e-Guvernare, locuitorii beneficiază de posibilitatea achitării acestor debite prin sisteme de plată online securizate, integrate direct cu bazele de date financiare ale primăriilor și cu SNEP.

Accesul populației la serviciile publice este consolidat prin adoptarea sistemelor de registratură electronică și a formularelor digitale, instrumente care remodelează circuitul documentelor. Platformele destinate managementului documentar standardizează modul în care cererile și înscrisurile sunt transmise de către cetățeni, datele fiind colectate prin intermediul portalurilor online și repartizate automat către departamentele de resort. Utilizatorii pot completa declarații, petiții și solicitări tipizate direct din mediul online, utilizând echipamente de calcul sau dispozitive mobile, eliminând necesitatea tipăririi și depunerii fizice a documentelor la sediul administrației locale.

Asigurarea unui nivel corespunzător de transparență a actului administrativ s-a realizat prin achiziția de module dedicate publicării informațiilor de interes public. Implementarea unor soluții de tip Monitor Oficial Local facilitează publicarea automată a actelor administrative, a dispozițiilor autorității executive și a hotărârilor consiliilor locale într-un format digital accesibil publicului larg.

Adițional, UAT-urile au contractat servicii software cu utilitate specifică pentru mediul rural, incluzând module pentru registrul agricol, necesare eliberării rapide a documentațiilor pentru obținerea subvențiilor, sisteme de asistență socială pentru gestionarea ajutoarelor de încălzire, precum și aplicații destinate gestionării procedurilor de vânzare a terenurilor extravilane conform cadrului normativ în vigoare.

Servicii publice online în mediul rural

Categoria de Servicii Digitalizate	Exemple de Platforme / Soluții Software	Funcționalități și Utilitate Directă	Unități Administrativ-Teritoriale Beneficiare
Portaluri de e-Guvernare și Plăți Online	CityON, Avansis, Regista (module de tip portal digital și interacțiune front-office)	Asigură cetățenilor accesul la un cont personalizat pentru vizualizarea și achitarea obligațiilor fiscale și a taxelor locale, eliberarea certificatelor fiscale în format electronic.	În județul Cluj: Feleacu, Geaca, Jucu, Moldovenești, Tureni, Chinteni, Cojocna, Căianu, Mintiu-Gherlii, Fizeșu-Gherlii, Cășeu, Bobâlna, Borșa, Călărași, Cățcău, Dăbâca, Tritenii de Jos, Unguraș, Vultureni, Belș, Suatu, Ciurila, Izvoru Crișului, Călățele, Mănăstireni, Râșca, Poieni. În județul Bihor: Orașul Aleșd, Tămășeu, Paleu, Așeu, Cetariu, Bors, Lugașu de Jos, Șinteu, Șoimi, Răbăgani, Nojorid, Sânmartin, Sălard, Pietroasa, Aștileu, Măgești, Tețchea, Târcaia, Uileacu de Beiuș, Șuncuiuș, Ceica, Tăuteu, Sălacea, Cefa, Sâniob, Tileagd, Chioag, Popești, Mădăras, Budureasa, Balc, Petreu, Suplacu de Barcău, Finiș. În județul Sălaj: Șimișna, Boghiș, Agriș, Românași, Crișeni, Dobrin, Hereclean, Coșeu, Buciumi, Surduc, Cristolt, Creaca, Gârbou, Someș-Odorhei, Benesat, Bălan, Ip, Sălățiș, Nușfalău, Valcău de Jos, Marca, Plopiș, Halmășd, Sarmășag, Șamșud, Bocșa, Bobota, Carastelec, Măeriște, Perice, Năpradea, Cizer, Bănișor, Horoatu Crasnei, Meseșeni de Jos, Săg, Letca, Lozna, Ileanda, Gălgău, Poiana Blenchi, Zalha, Camăr, Treznea. În județul Satu Mare: Viile Satu Mare, Săcășeni, Căuaș, Valea Vinului, Medieșu Aurit, Păulești, Andrid, Lazuri, Halmeu, Batarci, Tarna Mare, Bărsău, Apa, Odoreu, Homoroade, Terebești, Doba. În județul Maramureș: Gărdani, Coltău, Asuaju de Sus, Șișești, Săcălășeni, Satulung, Valea Chioarului, Remetea Chioarului, Fărcașa, Botiza, Săcel, Mireșu Mare, Poienile de sub Munte, Cupșeni, Rona de Jos. În județul Bistrița-Năsăud: Monor, Braniștea, Tiha Bărgăului.
Gestiune Documentară și Formulare Digitale	hDoc (extensia HForm), eRegistratură, module DMS (Document Management System)	Permite completarea și transmiterea online a cererilor și formularelor tipizate, monitorizarea transparentă a stadiului de soluționare a petițiilor și primirea de alerte administrative în timp real.	Ardusat, Căuaș, Păulești, Apa, Sanislău, Lazuri, Turț, Târșolt, Ciumești, Halmeu, Batarci, Hodod, Câmpulung la Tisa, Agriș, Bogdand, Acăș, Orașu Nou, Cămarzana, Bixad.
Transparență Administrativă și Informare	eMOL (Monitorul Oficial Local), Portaluri integrate de informare publică	Garantează accesul public la hotărârile autorităților deliberative și la dispozițiile autorităților executive.	În județul Bihor: Roșiori, Olcea, Bratca, Măgești, Tăuteu, Sâniob, Municipiul Marghita, Orașul Săcueni, Balc, Spinuș, Girișu de Criș, Copăcel, Borod, Avram Iancu, Sântandrei, Tarcea, Ineu, Lazuri de Beiuș, Abram, Ciumeghiu, Uileacu de Beiuș, Vișoara, Săcădat, Tulca, Pocola, Derna, Remetea, Dobrești. În județul Bistrița-Năsăud: Șant, Mărișelu, Livezile, Romuli, Șieut, Negrilești. În județul Cluj: Mintiu-Gherlii, Mihai Viteazu, Tureni, Ciurila, Bonțida, Cojocna, Săvădisla, Ploscoș, Luna, Călărași, Săcuieu, Baci, Moldovenești, Săndulești. În județul Maramureș: Ardasat, Oarța de Jos, Recea, Sălsig, Rona de Sus, Săpânța.
Servicii Agricole, Patrimoniale și Sociale	AvanRegis, SIMASOFT (module asistență socială), ASYS (aplicații vânzare terenuri)	Facilitează eliberarea rapidă a adeverințelor din registrul agricol necesare pentru accesarea fondurilor europene, gestionează cererile pentru ajutoarele de încălzire destinate categoriilor vulnerabile și automatizează procedurile vizând evidența și tranzacționarea terenurilor extravilane.	În județul Bihor: Gepiu, Olcea, Căpâlna, Dobrești, Budureasa, Holod, Mădăras, Săcădat, Brusturi, Paleu, Remetea, Ciumeghiu, Diosig, Cămpani, Tileagd, Popești, Budușlău, Cherechiu, Drăgănești, Bulz. În județul Cluj: Panticeu, Recea-Cristur, Tritenii de Jos, Săvădisla, Sâncraiu, Bonțida, Ardasat, Cășeu, Mociu, Băișoara. În județul Sălaj: Șimișna. În județul Satu Mare: Apa.

*analiza completă este parte a capitolului referitor la Digitalizare.

Tabelul 1 - Servicii publice online în mediul rural

Guvernanta multi-nivel si cooperare

Existența și funcționalitatea structurilor de cooperare precum ADI

ADI reprezintă unul dintre principalele instrumente prin care unitățile administrativ-teritoriale pot depăși limitele administrative proprii pentru a gestiona în comun servicii publice, infrastructuri, proiecte de investiții și inițiative de dezvoltare teritorială. În contextul regiunii Nord-Vest, analiza ADI-urilor este relevantă atât pentru înțelegerea capacității de cooperare între administrațiile locale, cât și pentru evaluarea modului în care acestea pot susține obiectivele de guvernare, coeziune teritorială și dezvoltare integrată.

Distribuția teritorială a ADI-urilor

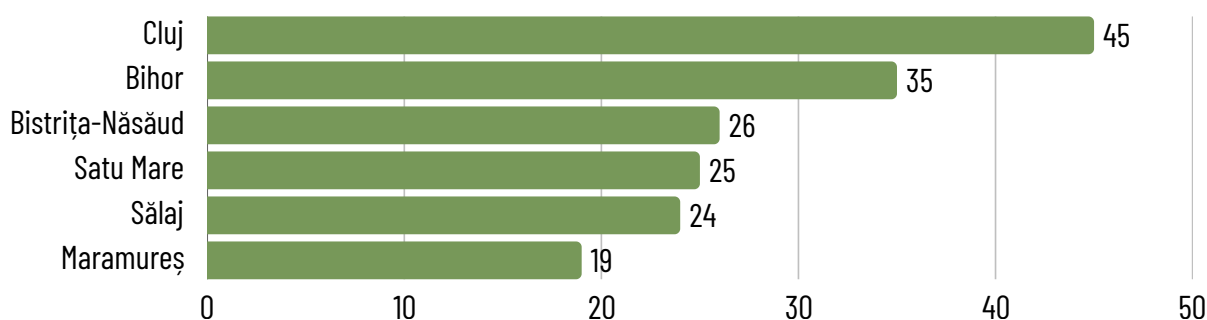


Figura 11 - Distribuția teritorială a ADI-urilor în județele regiunii Nord-Vest.

Din totalul de 174 de ADI-uri din regiunea Nord-Vest, județul Cluj deține cel mai mare număr, cu 45 de structuri, reprezentând aproximativ 25,9% din totalul regional. Această situație indică o densitate ridicată a formelor de cooperare intercomunitară, asociată atât cu rolul municipiului Cluj-Napoca, cât și cu un nivel ridicat de inițiativă administrativă la nivel local, periurban și metropolitan.

Județul Bihor ocupă a doua poziție ca număr absolut, cu 35 de ADI-uri, respectiv 20,1% din totalul regional. Împreună, județele Cluj și Bihor concentrează 80 de ADI-uri, adică aproximativ 46% din totalul ADI-urilor din Regiune. Astfel, deși județul are o prezență importantă în termeni absoluți, intensitatea relativă a cooperării formalizate este mai redusă decât în Cluj, Bistrița-Năsăud, Sălaj sau Satu Mare.

Un grup intermediar este format din județele Bistrița-Năsăud, Satu Mare și Sălaj, care au valori apropiate ca număr de ADI-uri, între 24 și 26 de structuri. Acestea reprezintă fiecare între 13,8% și 14,9% din totalul regional.

Județul Maramureș are cel mai redus număr de ADI-uri din regiune, cu 19 structuri, reprezentând 10,9% din totalul regional.

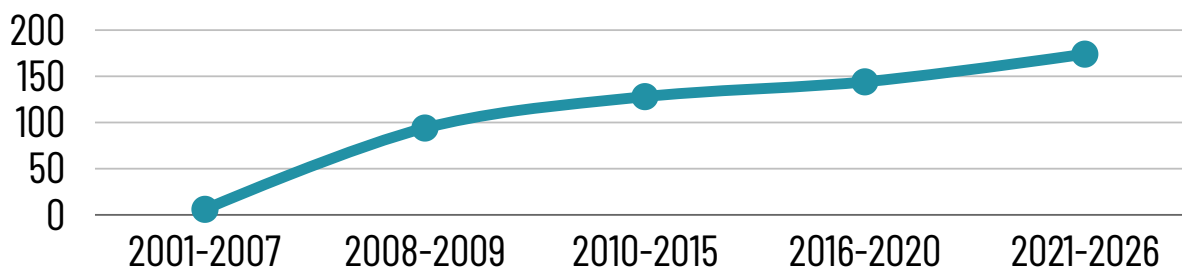


Figura 12 - Dinamica înregistrării ADI-urilor în Regiunea Nord-Vest.

Perioada 2001-2007 are un număr foarte redus de ADI-uri, cu doar 6 structuri, ceea ce indică faptul că asocierea intercomunitară era încă un instrument instituțional utilizat limitat. Această perioadă precede atât accesul efectiv la fondurile structurale ca stat membru al Uniunii Europene, cât și maturizarea cadrului legislativ specific pentru serviciile comunitare de utilități publice.

În perioada 2001-2005, cooperarea intercomunitară era posibilă juridic, dar ADI-urile nu erau încă reglementate ca instrument distinct și standardizat. Autoritățile locale puteau coopera și se puteau asocia în temeiul Legii nr. 215/2001, iar structurile cu personalitate juridică puteau fi constituite în baza OG nr. 26/2000 privind asociațiile și fundațiile. Reglementarea explicită a ADI-urilor apare în 2006, prin modificarea Legii nr. 215/2001, care definește ADI-urile ca structuri de cooperare de drept privat, cu scopul realizării de proiecte comune sau furnizării în comun a serviciilor publice. Această evoluție explică de ce înregistrările din 2001-2007 sunt reduse numeric, iar valul major de constituire apare ulterior.

Astfel, creșterea majoră apare în 2008-2009, când sunt înregistrate 88 de ADI-uri, adică 50,6% din totalul regional actual, acesta este principalul val de instituționalizare a cooperării intercomunitare în Regiunea Nord-Vest, care se suprapune cu aderarea României la Uniunea Europeană, la 1 ianuarie 2007, deschizând accesul la fonduri structurale și de coeziune pe scară largă. Relevanța fondurilor europene pentru dinamica ADI-urilor nu constă doar în volumul finanțărilor disponibile după aderarea României la Uniunea Europeană, ci mai ales în tipul investițiilor finanțate.

Programele din perioada 2007-2013 au vizat domenii precum infrastructura de apă și apă uzată, managementul integrat al deșeurilor, infrastructura de mediu și transportul. Aceste domenii presupun, prin natura lor, cooperare între UAT-uri: rețelele de apă-canal, stațiile de epurare, depozitele conforme, transferul și tratarea deșeurilor nu se organizează eficient la scara fiecărei comune, ci la scară zonală, județeană sau regională. În acest context, ADI-urile au devenit vehicule instituționale prin care UAT-urile puteau pregăti proiecte comune, gestiona infrastructuri care deserveșc mai multe localități, mandata delegarea serviciilor publice și relaționa cu operatori regionali. Astfel, vârful de înregistrări din 2008-2009 nu reflectă doar o creștere formală a numărului de asociații, ci și adaptarea administrațiilor locale la noile condiții de finanțare și la cerințele de regionalizare a serviciilor publice.

Perioada 2010-2015 marchează o etapă de continuare și consolidare, cu 34 de ADI-uri noi. Ritmul scade față de vârful 2008-2009, dar rămâne relevant. Această perioadă poate fi interpretată ca o etapă în care unele UAT-uri au creat ADI-uri mai târziu, fie pentru proiecte sectoriale, fie pentru inițiative microregionale, fie pentru a se alinia la oportunități de finanțare încă active în ciclul 2007-2013 și în perioada de tranziție către 2014-2020.

În 2016-2020, numărul de ADI-uri noi se testrânge la 16, această reducere sugerează că, după valul de constituire din 2008-2009 și etapa de consolidare din 2010-2015, o parte importantă a infrastructurii instituționale de cooperare era deja creată. În această etapă, accentul pare să se fi mutat mai degrabă de la constituirea de noi ADI-uri la funcționarea, modificarea sau utilizarea celor existente.

Perioada 2021-2026 indică o reactivare a ADI-urilor, cu 30 de structuri noi, astfel că din denumirile și scopurile extrase din registrul asociațiilor, multe ADI-uri recente sunt legate de gaze naturale, transport public, infrastructură rutieră, servicii publice locale și, punctual, instrumente teritoriale integrate. Această creștere este coerentă cu noile programe și finanțări pentru infrastructură locală. De exemplu, normele aferente Programului Național de Investiții „Anghel Saligny” includ categoria sistemelor de distribuție a gazelor naturale, bransamente și racorduri, iar documentațiile prevăd explicit posibilitatea ca beneficiarul să fie UAT, ADI prin lider UAT sau parteneriat prin lider UAT.

Tipologia ADI-urilor

Clasificarea ADI-urilor pe domenii de cooperare a fost realizată pe baza informațiilor disponibile în Registrul asociațiilor. Încadrarea fiecărei ADI a avut în vedere în principal denumirea asociației, scopul inițial declarat și, acolo unde era cazul, informațiile privind modificarea scopului. Categoriile utilizate nu reprezintă etichete juridice oficiale, ci o grupare menită să evidențieze domeniul dominant al cooperării intercomunitare.

În cazul ADI-urilor cu scopuri formulate larg, care includ simultan mai multe domenii de intervenție, au fost încadrate în categoria dezvoltare locală / multisectorială. Această opțiune a fost utilizată pentru a evita atribuirea artificială a unor ADI-uri cu mandat general către un singur domeniu. În schimb, ADI-urile care indică explicit un domeniu principal de activitate, precum apă-canal, deșeuri, transport public, gaze naturale, infrastructură rutieră, turism sau guvernanta metropolitană, au fost încadrate în categoria corespunzătoare.

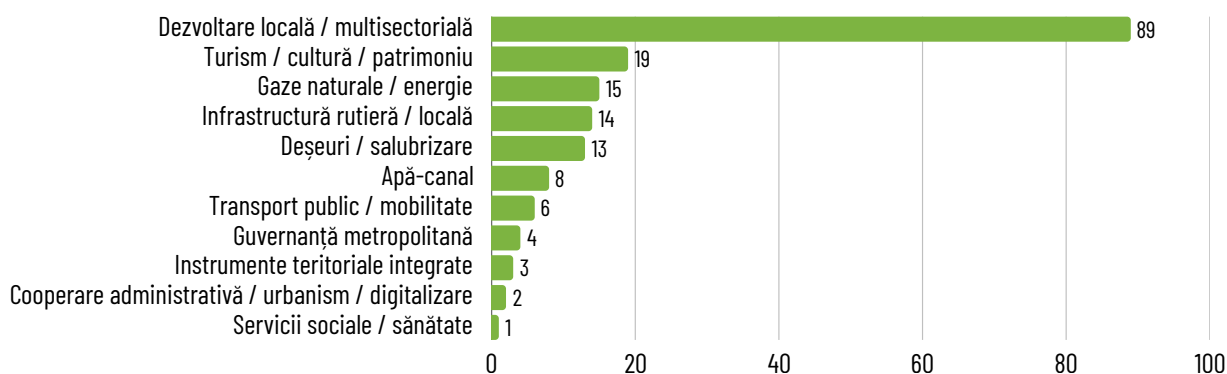


Figura 13 - Tipologia ADI-urilor la nivel regional.

Tipologia ADI-urilor din regiune evidențiază predominanța structurilor cu profil general de dezvoltare locală sau multisectorială. Cele 89 de ADI-uri încadrate în această categorie reprezintă 51,1% din totalul regional, asocierea intercomunitară fiind utilizată în principal ca un instrument flexibil pentru pregătirea unor proiecte comune, atragerea de finanțări și susținerea dezvoltării locale. Ponderea ridicată a acestei categorii sugerează însă și faptul că multe ADI-uri au fost constituite cu obiective formulate larg, fără o specializare clară.

Un al doilea grup este format din ADI-urile orientate către domenii de dezvoltare și valorificare teritorială, precum turismul, cultura și patrimoniul, care reprezintă 10,9% din total. Prezența relativ importantă a acestor structuri indică utilizarea cooperării intercomunitare pentru promovarea unor teritorii cu identitate comună, valorificarea resurselor naturale și culturale și dezvoltarea unor destinații turistice sau microregiuni.

ADI-urile din domeniul gazelor naturale și energiei, care reprezintă 8,6% din total, și cele din domeniul infrastructurii rutiere sau locale, cu o pondere de 8%, reflectă utilizarea mecanismului de asociere pentru realizarea unor investiții care depășesc limitele administrative ale unei singure localități. Aceste structuri sunt legate în special de extinderea rețelelor de utilități, realizarea infrastructurii de conectivitate și accesarea unor programe de finanțare pentru proiecte comune. ADI-urile din domeniul deșeurilor și salubrității reprezintă 7,5% din total, iar cele de apă-canal 4,6%. Deși aceste categorii nu sunt dominante numeric, ele au o importanță funcțională și financiară ridicată. În aceste domenii, o singură ADI poate include un număr mare de UAT-uri și poate coordona servicii publice, infrastructuri și contracte de delegare la nivel județean sau regional. Prin urmare, ponderea redusă a acestor structuri nu trebuie interpretată ca un nivel scăzut de cooperare, ci poate reflecta concentrarea serviciilor în câteva asociații cu acoperire teritorială extinsă. ADI-urile de transport public și mobilitate, care reprezintă 3,4%, și cele de guvernanta metropolitană, cu 2,3%, sunt reduse numeric, dar au o relevanță deosebită pentru gestionarea relațiilor dintre centrele urbane și localitățile periurbane. Aceste structuri contribuie la organizarea transportului metropolitan, navetismului, dezvoltarea infrastructurii comune și coordonarea investițiilor din zonele urbane funcționale.

În ansamblu, tipologia indică existența a două modele principale, primul este reprezentat de ADI-urile cu mandat general, orientate către dezvoltare locală și atragerea de proiecte. Al doilea model este format din structurile sectoriale și teritoriale specializate, mai puține ca număr, dar adesea mai importante din perspectiva furnizării serviciilor publice, a volumului investițiilor și a coordonării între administrații.

Funcționalitatea ADI-urilor

Funcționalitatea ADI-urilor din regiune este neuniformă și depinde în mare măsură de domeniul de activitate, de claritatea mandatului primit de la UAT-urile membre și de existența unor mecanisme de implementare. Din această perspectivă, existența juridică a unei ADI nu echivalează cu o capacitate efectivă de coordonare sau furnizare de servicii. O parte dintre ADI-uri funcționează ca structuri active de guvernare intercomunitară, în timp ce altele au rolul de cadru formal pentru cooperare, cu un grad de activitate dificil de verificat public.

Cele mai clare semne de funcționalitate apar în domeniile serviciilor publice reglementate, în special apă-canal, deșeuri și transport public. În aceste cazuri, ADI-urile au un mandat bine definit, relații contractuale cu operatori regionali, hotărâri ale adunărilor generale și responsabilități legate de monitorizarea serviciilor, aprobarea tarifelor, planificarea investițiilor și relația cu UAT-urile membre.

De exemplu, în domeniul deșeurilor, funcționalitatea este vizibilă, în Bihor, ADI Ecolect Group gestionează SMID, reunind toate cele 101 UAT-uri și CJ Bihor, cu rol în coordonarea operatorilor, monitorizarea serviciului și îmbunătățirea colectării separate [32]. De asemenea, proiectul privind aplicația integrată de management al deșeurilor indică trecerea de la o funcție administrativă la instrumente de monitorizare și comunicare cu populația, operatorii și autoritățile locale [33]. În Sălaj, ADI ECODES reunește cele 61 de UAT-uri și CJ, având atribuții de organizare, gestiune și monitorizare a serviciului de salubritate în cadrul SMID Sălaj, sursele publice indică existența contractelor de delegare, a zonelor de operare, a operatorilor și a campaniilor de informare, ceea ce sugerează un nivel ridicat de funcționalitate instituțională. [34]

O altă categorie cu funcționalitate relativ ridicată este cea a ADI-urilor metropolitane și de mobilitate, legate de strategii integrate, transport public sau proiecte majore de infrastructură. În cazul Clujului, SIDU 2021-2030 a fost realizată de Primăria Cluj-Napoca în parteneriat cu ADI ZMC și experții BM, ceea ce indică utilizarea structurii metropolitane ca platformă de planificare pentru aria funcțională urbană [35]. În Oradea, ZMO are documente strategice dedicate, inclusiv SIDU, PAED și PMUD pentru municipiu și zona metropolitană. [36] În plus, proiectul tram-train metropolitan Oradea, realizat în parteneriat cu CJ Bihor, Primăria Oradea, OTL, ZMO și ADLO, arată capacitatea cooperării metropolitane de a susține proiecte de mobilitate. [37]

În schimb, ADI-urile încadrate în categoria dezvoltare locală / multisectorială au o funcționalitate mai greu de evaluat. Acestea domină numeric tipologia regională, dar multe au scopuri formulate larg, ceea ce poate însemna fie flexibilitate pentru proiecte diverse, fie o capacitate operațională redusă.

Prin urmare, funcționalitatea ADI-urilor din regiune poate fi apreciată pe trei niveluri. Primul nivel include ADI-urile funcționale, cu mandat clar, servicii delegate, operatori, proiecte și activitate publică verificabilă, în special în apă-canal, deșeuri, transport și unele structuri metropolitane. Al doilea nivel include ADI-urile cu funcționalitate parțială sau variabilă, care pot avea rol în pregătirea unor proiecte sau în cooperare locală, dar pentru care impactul efectiv nu este constant documentat. Al treilea nivel include ADI-urile cu funcționalitate incertă, pentru care datele publice disponibile nu transmit activitate operațională.

Regiunea are nevoie de ADI-uri mandatate și capabile să implementeze proiecte, consolidarea funcționalității presupune clarificarea rolului fiecărei ADI în raport cu UAT-urile membre, asigurarea unui aparat tehnic minim, integrarea și utilizarea acestora în portofoliile de proiecte și în investițiile la scară intercomunitară.

[32] Asociația de Dezvoltare Intercomunitară ECOLECT GROUP Bihor. Sistemul de colectare a deșeurilor, analizat cu primarii și operatorii de salubritate. Disponibil la: <https://ecolectbihor.ro/sistemul-de-colectare-a-deșeurilor-analizat-cu-primarii-si-operatorii-de-salubritate/>.

[33] Asociația de Dezvoltare Intercomunitară ECOLECT GROUP Bihor (2023). Disponibil la: <https://ecolectbihor.ro/proiectul-aplicatie-integrata-privind-managementul-deșeurilor-in-judetul-bihor-cod-sipoca-mysmis-939-151249/>.

[34] Asociația de Dezvoltare Intercomunitară ECODES Sălaj. Disponibil la: <https://ecodes.ro/>.

[35] Primăria Municipiului Cluj-Napoca (2022). Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană (SIDU) 2021-2030. Disponibil la: <https://primariaclužnapoca.ro/cetateni/centrul-de-inovare-si-imaginatie-civica/strategia-integrata-de-dezvoltara-urbana-sidu-2021-2030/>.

[36] Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Zona Metropolitană Oradea. Strategii de dezvoltare. Disponibil la: <https://zmo.ro/strategie>.

[37] Proiectul Tram-train, aprobat de Consiliul Județean Bihor (2025). Disponibil la: <https://www.cjbihor.ro/proiectul-tram-train-aprobat-de-consiliul-județean-bihor/>.

Investiții teritoriale integrate (ITI) în Regiunea Nord-Vest

ITI reprezintă un instrument al politicii de coeziune destinat implementării unor strategii de dezvoltare adaptate caracteristicilor și nevoilor unui teritoriu clar delimitat. Instrumentul a fost introdus în perioada de programare 2014-2020, pentru a facilita aplicarea unei abordări integrate și orientate teritorial, și a fost menținut în cadrul politicii de coeziune pentru perioada 2021-2027. Apariția sa reflectă trecerea de la finanțarea unor proiecte sectoriale și izolate către intervenții concepute în raport cu relațiile funcționale, resursele și provocările specifice fiecărui teritoriu. [38]

Aplicarea mecanismului ITI este condiționată de existența unei strategii teritoriale. Potrivit cadrului european pentru perioada 2021-2027, aceasta trebuie să delimiteze zona geografică vizată, să analizeze nevoile de dezvoltare și potențialul teritoriului, inclusiv interconexiunile sale economice, sociale și de mediu, să prezinte abordarea integrată propusă și să descrie modul de implicare a partenerilor în pregătirea și implementarea strategiei. Strategia poate include și lista operațiunilor avute în vedere, dar ea trebuie să ofere o viziune coerentă asupra dezvoltării teritoriului și să demonstreze complementaritatea intervențiilor, relația dintre problemele identificate și soluțiile propuse, precum și rezultatele teritoriale urmărite. [39]

O particularitate importantă a instrumentului este dimensiunea sa de guvernare, regulamentul european prevede că strategiile teritoriale se află sub responsabilitatea autorităților sau organismelor teritoriale relevante, care trebuie să fie implicate în selectarea operațiunilor finanțate. Implementarea ITI presupune astfel coordonarea dintre autoritățile locale și județene, structurile teritoriale sau asociative, autoritățile de management ale programelor, instituțiile administrației centrale și partenerii socioeconomi. Evaluările realizate la nivel european arată că strategiile teritoriale au favorizat apariția unor modele mai colaborative de guvernare, dar și că eficiența acestora depinde de capacitatea instituțională disponibilă la nivel local. [40]

Abordarea integrată presupune ca intervențiile să pornească de la problemele și potențialul teritoriului, să fie corelate între ele și să contribuie la obiective comune de dezvoltare. Din această perspectivă, valoarea adăugată a mecanismului constă în posibilitatea de a aborda probleme care depășesc limitele administrative ale unei singure localități și care necesită intervenții coordonate. În România, cadrul general al ITI pentru perioada de programare 2021-2027 este prezentat în documentul „Orientări naționale privind coordonarea și implementarea investițiilor teritoriale integrate”, publicat de Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene în aprilie 2024. Documentul urmărește coordonarea intervențiilor finanțate din mai multe fonduri, programe sau priorități și stabilește mecanisme instituționale de cooperare. [41].

La nivel național, există patru mecanisme ITI pentru perioada actuală, ITI Delta Dunării, ITI Valea Jiului, ITI Microregiunea Țara Făgărașului și ITI Moții, Țara de Piatră. Pentru analiza regiunii de Dezvoltare Nord-Vest este relevantă ITI Moții, Țara de Piatră, întrucât teritoriul acesteia include unități administrativ-teritoriale din județele Bihor și Cluj. Totodată, a fost constituit și ITI Țara Silvaniei, care se află în etapă incipientă.

ITI Moții, Țara de Piatră a fost concepută ca un instrument de dezvoltare integrată pentru zona Munților Apuseni, un teritoriu care depășește limitele unui singur județ și ale unei singure regiuni de dezvoltare. Microregiunea cuprinde localități din județele Alba, Arad, Bihor, Cluj și Hunedoara, fiind situată la intersecția regiunilor Centru, Vest și Nord-Vest.

[38] European Commission (2015). Scenarios for Integrated Territorial Investments. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponibil la: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/reports/iti_en.pdf.

[39] Parlamentul European și Consiliul Uniunii Europene (2026). Regulamentul (UE) 2021/1060 din 24 iunie 2021 de stabilire a unor dispoziții comune privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european Plus, Fondul de coeziune, Fondul pentru o tranziție justă și Fondul european pentru afaceri maritime, pescuit și acvacultură și de stabilire a normelor financiare aplicabile acestor fonduri, precum și Fondului pentru azil, migrație și integrare, Fondului pentru securitate internă și Instrumentului de sprijin financiar pentru managementul frontierelor și politica de vize. Disponibil la: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/HTML/?from=EN&uri=CELEX%3A02021R1060-20230301>.

[40] European Commission (2017). Integrated territorial and urban strategies: How are ESIF adding value in 2014-2020? Disponibil la: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/studies/integrated_strategies/integrated_strategies_en.pdf.

ADI Moții, Țara de Piatră este constituită ca persoană juridică de drept privat, fără scop patrimonial, și are rolul de a crea cadrul de cooperare dintre autoritățile locale pentru coordonarea activităților și investițiilor de dezvoltare durabilă. [42] Strategia inițială de dezvoltare, finalizată în aprilie 2022, delimita un teritoriu format din 76 de unități administrativ-teritoriale din mediul urban și rural. Microregiunea se întindea pe o suprafață de aproximativ 7.471 km², reprezentând circa 3,13% din teritoriul național, și avea, în anul 2020, aproximativ 186.900 de locuitori cu domiciliul în localitățile vizate. În această delimitare inițială, componenta din Regiune cuprindea 10 localități din județul Bihor și 13 din județul Cluj.

Față de delimitarea prevăzută în strategia inițială, componenta publicată în prezent pe site-ul ADI include câteva unități administrativ-teritoriale suplimentare. Astfel, componenta din Regiune cuprinde 26 de UAT-uri, dintre care 12 în județul Bihor și 14 în județul Cluj. De asemenea, Consiliul Județean CJ Bihor și CJ Cluj figurează ca membre ale structurii asociative. [43] Necesitatea aplicării mecanismului ITI este justificată de caracteristicile teritoriului montan. Diagnosticul realizat pentru strategia inițială a evidențiat o scădere a populației mai accentuată decât media națională, densitate demografică redusă și spor natural negativ. În domeniul serviciilor publice și al infrastructurii au fost identificate deficiențe privind transportul, alimentarea cu apă, canalizarea și infrastructura energetică. Totodată, teritoriul prezenta o atractivitate economică redusă, o capacitate limitată de atragere a forței de muncă și o infrastructură turistică insuficient dezvoltată. Aceste vulnerabilități contrastează cu existența unui patrimoniu natural și cultural important, apreciat ca fiind insuficient valorificat economic și turistic. Aceste probleme au o relevanță directă pentru localitățile din zona montană a județelor Bihor și Cluj. Majoritatea UAT-urilor incluse sunt comune rurale, unele caracterizate prin dispersia așezărilor, accesibilitate redusă și distanțe importante față de centrele urbane și de furnizorii serviciilor publice. Localitățile nu funcționează însă izolat, infrastructura de transport, traseele turistice, ariile naturale, mobilitatea forței de muncă și accesul la servicii creează interdependențe care traversează limitele județene. Din această perspectivă, integrarea lor într-o strategie comună permite abordarea unor probleme care nu pot fi soluționate eficient exclusiv prin proiecte individuale ale fiecărei administrații locale.

Viziunea inițială de dezvoltare a microregiunii a fost structurată în jurul a trei piloni: o regiune competitivă, o regiune durabilă și o regiune incluzivă, susținuți transversal de consolidarea capacității administrative pentru gestionarea mecanismului ITI.

Prin urmare, strategia nu tratează turismul, agricultura, serviciile sociale sau infrastructura drept domenii independente, logica intervenției presupune corelarea lor. De exemplu, reducerea depopulării nu poate fi obținută printr-o singură investiție, fiind necesară combinarea măsurilor privind ocuparea, educația, sănătatea, locuirea, mobilitatea și calitatea serviciilor publice. Caracterul integrat al ITI trebuie evaluat, așadar, prin complementaritatea efectivă a proiectelor, nu doar prin numărul sau valoarea acestora.

Caracterul interregional al ITI generează însă și o complexitate suplimentară. Faptul că o localitate este membră a ADI sau inclusă în strategia comună nu înseamnă că aceasta este eligibilă automat în cadrul oricărui apel dedicat ITI. Programele regionale pot finanța numai teritoriul aflat în regiunea lor de competență. De exemplu, un apel pregătit prin PR Centru pentru patrimoniu și turism precizează că, în cazul ITI Moții, Țara de Piatră, sunt eligibile exclusiv localitățile din județul Alba. [44]

[41] Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (2024). Orientările naționale privind coordonarea și implementarea investițiilor teritoriale. Disponibil la: <https://mfe.gov.ro/wp-content/uploads/2024/04/5c77fef2cd21b4a5130ee194c4118c1c.pdf>.

[42] Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Moții, Țara de Piatră” (2022). Strategia de dezvoltare a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Țara de Piatră”. Disponibil la: <https://motiitaradepiatra.ro/wp-content/uploads/2025/02/AA-010535-00-ITI-Strategy-Tara-de-Piatra.pdf>.

[43] Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Moții, Țara de Piatră”. Despre asociație. Disponibil la: <https://motiitaradepiatra.ro/despre-asocatie/>.

[44] Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru (2026). Ghidul solicitantului în consultare publică, Apelul de proiecte aferent Acțiunii 7.3. Disponibil la: <https://www.regiocentru.ro/wp-content/uploads/2026/04/Ghidul-solicitantului-%E2%80%93-consultare-publica.pdf>.

Această arhitectură face ca performanța ITI în regiune să depindă nu doar de capacitatea individuală a localităților incluse din județele Bihor și Cluj de a pregăti proiecte, ci și de capacitatea ADI de a coordona surse de finanțare administrate de instituții diferite. Un risc important este apariția unei implementări fragmentate, în care fiecare program finanțează proiecte distincte, fără ca acestea să formeze un pachet teritorial coerent.

Atragerea de finanțări prin ITI

Potrivit datelor publicate de MIPE, ITI Moții, Țara de Piatră beneficiază de o alocare de 36,79 milioane de euro. Pentru inventarierea apelurilor a fost utilizată arhiva MIPE dedicată ITI Moții, Țara de Piatră, [45] împreună cu centralizatorul „Apeluri lansate ITI Moții, Țara de Piatră”. [46] Au fost identificate opt apeluri pentru care alocarea aferentă teritoriului ITI Moții, Țara de Piatră poate fi cuantificată distinct, cu o valoare cumulată de aproximativ 28,42 milioane euro. Aceștia li se adaugă intervențiile finanțate prin PAT, în cadrul unui apel național comun, destinate consolidării structurii de guvernare și pregătirii portofoliului de investiții.

Pe lângă portofoliul de opt apeluri cu alocări rezervate teritoriului, ADI ITI Moții, Țara de Piatră implementează sau participă la proiecte complementare cu finanțare la nivel european. Între acestea se numără proiectul european „Youth Municipal Climate Action - YMCA”, finanțat prin programul CERV. În cadrul acestuia, ITI Moții, Țara de Piatră a organizat activități în comuna Bucium și în orașul Zlatna, axate pe implicarea tinerilor în politicile climatice, dialogul cu autoritățile și cooperarea europeană.

Dezvoltare Locală Plasată sub Responsabilitatea Comunității (DLRC)

DLRC reprezintă unul dintre instrumentele teritoriale cu cel mai pronunțat caracter participativ, spre deosebire de instrumentele care operează la nivel metropolitan, județean sau regional, DLRC are o scară de intervenție mai redusă, dar o capacitate mai mare de a ajunge în teritorii vulnerabile, în special în zone urbane marginalizate sau în micro-teritorii rurale unde intervențiile standard ale administrației publice ajung mai greu. Important de menționat este rolul GAL-urilor în cadrul mecanismului DLRC, deoarece Regulamentul UE 2021/1060 prevede explicit că DLRC este condusă de grupuri de acțiune locală, formate din reprezentanți ai intereselor socio-economice publice și private locale, [47] GAL-urile reprezintă structura prin care comunitatea locală participă la definirea, selecția și implementarea intervențiilor. Spre deosebire de strategiile elaborate exclusiv de administrația publică locală, SDL din cadrul DLRC sunt construite de parteneriate locale care reunesc autorități publice, organizații neguvernamentale, actori economici și reprezentanți ai comunităților vizate. Această arhitectură instituțională urmărește să asigure faptul că prioritățile de intervenție sunt fundamentate pe nevoile reale ale teritoriului și că decizia este descentralizată.

În regiune, relevanța DLRC pentru perioada 2021-2027 trebuie analizată atât din perspectiva componentei urbane, cât și din perspectiva componentei rurale, deoarece cele două răspund unor tipuri diferite de vulnerabilitate teritorială. Componenta urbană este orientată către orașe și municipii cu peste 20.000 de locuitori și vizează în principal comunități urbane marginalizate, unde problemele sociale, educaționale, de locuire și acces la servicii se concentrează în cartiere sau zone bine delimitate. Componenta rurală și mic urbană, implementată prin GAL-urile selectate în cadrul LEADER/PNS 2023-2027, are o acoperire teritorială mai extinsă și urmărește intervenții adaptate micro-teritoriilor rurale, inclusiv zonelor unde accesul la servicii sociale, educaționale, de ocupare sau infrastructură comunitară rămâne limitat.

[45] Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene. ITI „Moții, Țara de Piatră”. Disponibil la: <https://mfe.gov.ro/regiune/iti-motii-tara-de-piatra/>.

[46] Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene. Investiții teritoriale integrate. Disponibil la: <https://mfe.gov.ro/investitii-teritoriale-integrate/>.

În zona urbană, DLRC are un rol specific în raport cu celelalte instrumente teritoriale, nu finanțează dezvoltarea urbană în ansamblu, ci intervenții concentrate în comunități urbane marginalizate, în baza unor SDL construite participativ. În regiune, această abordare este relevantă mai ales pentru municipiile și orașele mari în care dezvoltarea economică generală nu a eliminat formele de excluziune localizată. Din această perspectivă, valoarea adăugată a DLRC în zonele urbane din regiune constă în capacitatea de a completa intervențiile urbane clasice, care se concentrează frecvent pe infrastructură, mobilitate sau regenerare urbană, cu intervenții sociale integrate și cu mecanisme de implicare directă a comunităților afectate. Instrumentul permite o identificare mai fină a nevoilor la nivel de cartier sau zonă urbană marginalizată și creează un cadru în care APL nu acționează singură, ci împreună cu ONG, furnizori de servicii, instituții educaționale, actori economici și reprezentanți ai comunității.

La nivelul regiunii au fost identificate 5 GAL-uri urbane selectate în cadrul mecanismului DLRC aferent perioadei 2021-2027: GAL Dej, GAL Clujul Incluziv, GAL Baia Mare, GAL Satu Mare pentru Dezvoltare Socială și GAL Zalău pentru Toți [48]. Numărul limitat de GAL-uri urbane arată că instrumentul rămâne concentrat în câteva centre urbane și nu acoperă toate orașele din regiune. Această situație indică o nevoie de consolidare a capacității autorităților locale de a identifica teritoriile vulnerabile, de a construi parteneriate locale funcționale și de a transforma strategiile DLRC în portofolii coerente de proiecte.

În zona rurală, DLRC are o anvergură mai mare, deoarece se bazează pe rețeaua GAL-urilor selectate pentru perioada 2023-2027 în cadrul mecanismului LEADER. Conform documentelor MADR privind selecția SDL, la nivelul regiunii au fost selectate 38 de GAL-uri pentru perioada 2023-2027, dintre care 4 acoperă și teritorii ale unor județe din afara regiunii. Rețeaua GAL-urilor rurale asigură o acoperire largă a regiunii în zone în care intervențiile regionale sau județene pot avea dificultăți în a ajunge la nivelul comunităților mici. Prin arhitectura sa, DLRC rural poate contribui nu doar la finanțarea unor investiții locale, ci și la consolidarea unor mecanisme de guvernare participativă la scară micro-teritorială.

Cu toate acestea, amploarea rețelei de GAL-uri nu garantează automat un impact uniform în teritoriu. Capacitatea de implementare diferă în funcție de experiența acumulată în perioadele anterioare de programare, calitatea parteneriatului local, resursele umane disponibile, capacitatea de animare comunitară și nivelul de pregătire al potențialilor beneficiari. În cazul teritoriilor rurale cu administrații mici și cu un număr redus de actori economici sau ONG-uri active, riscul este ca proiectele să fie concentrate în jurul unui număr restrâns de beneficiari, iar participarea comunitară să rămână mai degrabă formală. O altă provocare ține de corelarea intervențiilor GAL cu strategiile și investițiile de la nivel local, județean și regional, proiectele finanțate prin DLRC au, de regulă, o scară redusă sau medie, ceea ce le face adecvate pentru nevoi locale specifice, dar limitează capacitatea lor de a produce schimbări structurale dacă nu sunt conectate cu investiții mai ample în mobilitate, servicii publice, educație, sănătate, digitalizare sau infrastructură tehnico-edilitară.

O limită importantă a mecanismului DLRC în actuala perioadă de programare este legată de ritmul de operaționalizare unde o parte semnificativă a perioadei actuale a fost consumată de etapele pregătitoare, respectiv constituirea parteneriatelor, elaborarea strategiilor, evaluarea și selecția acestora.

Pentru Regiune, DLRC reprezintă un instrument relevant atât pentru reducerea disparităților teritoriale, cât și pentru consolidarea guvernării participative la nivel local. Valoarea adăugată a mecanismului constă în capacitatea de a combina finanțarea proiectelor cu parteneriatul local, animarea comunitară și implicarea directă a actorilor din teritoriu.

[47] Parlamentul European și Consiliul Uniunii Europene, op. cit.

[48] Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (2024). Rezultatele finale după soluționarea contestațiilor pentru etapele procesului de evaluare și selecție a Strategiilor de Dezvoltare Locală - Etapa a II-a a mecanismului Dezvoltare Locală plasată sub Responsabilitatea Comunității (DLRC). Programul Incluziune și Demnitate Socială 2021-2027. Disponibil la: <https://mfe.gov.ro/wp-content/uploads/2024/02/bb41bd5847f97dee63babd98688fdeb8.pdf>.



Planificare teritorială și urbanism

Planuri Urbanistice Generale (PUG)

PUG este principalul instrument prin care un UAT își planifică și reglementează dezvoltarea teritorială, PUG se aplică la nivelul întregii UAT și are atât un rol strategic, prin stabilirea direcțiilor de dezvoltare pe termen mediu și lung, cât și un rol de reglementare, prin definirea regulilor generale de utilizare și construire a terenurilor. Prin intermediul PUG sunt stabilite, printre altele, limita intravilanului, zonificarea funcțională, modul de utilizare a terenurilor, organizarea rețelei de circulație, dezvoltarea infrastructurii și a rețelelor de utilități, protejarea patrimoniului și a zonelor naturale, precum și regimul zonelor expuse riscurilor, PUG trebuie corelat cu strategia de dezvoltare, bugetul și programele de investiții publice ale localității. Astfel, acesta oferă cadrul comun pentru administrația locală și pentru realizarea investițiilor publice și private, contribuind la dezvoltarea coerentă a localităților și la utilizarea eficientă a terenurilor.

Actualizarea periodică a PUG este importantă deoarece situația demografică, economică, locativă și a mobilității, precum și necesarul de infrastructură și servicii publice se modifică în timp. Un PUG elaborat cu mult timp în urmă poate să nu mai reflecte realitățile și nevoile actuale ale comunității, ceea ce poate îngreuna planificarea investițiilor și poate favoriza o dezvoltare fragmentată.

Analiza actualizării PUG la nivelul regiunii se bazează exclusiv pe cele cinci fișiere furnizate de către CJ la cererea ADR Nord-Vest și acoperă 345 de UAT-uri din județele Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Sălaj și Satu Mare. Consiliul Județean Bihor nu a transmis un răspuns la adresa de solicitare a informațiilor, până la data publicării, în cazul acestuia fiind analizată situația prezentată în portalul de date locale al MDLPA.

La nivelul celor 345 de UAT-uri, numai 72 au un PUG a cărui ultimă aprobare identificabilă datează din perioada 2016-2025, alte 50 de UAT-uri au PUG aprobate în intervalul 2011-2015, iar 212 UAT-uri funcționează pe baza unor documentații aprobate cel târziu în anul 2010. Pentru 11 UAT-uri anul aprobării lipsește sau nu poate fi determinat din fișiere. Rezultatele evidențiază o pondere ridicată a documentațiilor vechi și un nivel încă redus al actualizărilor finalizate.

În județul Cluj, dintre cele 81 de UAT-uri, 33 sunt în actualizare și 19 în elaborare, rezultând 52 de UAT-uri cu proces activ, respectiv 64,2%. Alte 28 de UAT-uri au PUG consemnat ca fiind în vigoare, iar un UAT, Florești, figurează cu PUG expirat. În interiorul proceselor active, 25 de UAT-uri se află la etapa propunerilor, 19 au etapa formulată generic drept „actualizare”, iar 8 sunt în etapa obținerii avizului CJ. Aceste date arată existența unui portofoliu important de actualizări, dar și faptul că o mare parte a procedurilor nu a ajuns încă la aprobare. Clujul are 23 de UAT-uri cu PUG aprobat în perioada 2016-2025, 5 cu aprobare în perioada 2011-2015 și 52 cu aprobări cel târziu în 2010. Pentru Florești anul aprobării nu este disponibil. Prelungirea este consemnată pentru 57 de UAT-uri, iar finanțarea actualizării este indicată pentru 50, dintre care 31 prin MDLPA și buget local, iar 19 prin MDLPA și bugetul județului. Numai 2 UAT-uri sunt marcate ca având PUG în format GIS, în timp ce 77 sunt marcate explicit cu „Nu”.

În Maramureș, registrul cuprinde 76 de UAT-uri: 42 sunt în elaborare, 22 au PUG aprobat, 8 au PUG prelungit, 3 au simultan PUG aprobat și unul nou în elaborare, iar un UAT, Giulești, este consemnat „în elaborare; expirat”. Analiza etapelor arată că 5 dintre cele 8 UAT-uri încadrate formal ca „prelungit” au început totuși actualizarea, fiind în achiziție, la studiile de fundamentare sau la elaborarea PUG propriu-zis. În total, 51 de UAT-uri, respectiv 67,1%, prezintă un proces activ, iar 3 UAT-uri au numai PUG prelungit și nu au început actualizarea. Maramureșul prezintă cel mai favorabil profil de vechime dintre județele analizate: 23 de UAT-uri au PUG aprobate în perioada 2016-2025, alte 23 au aprobări în perioada 2011-2015, iar 29 au documentații aprobate cel târziu în 2010; pentru un UAT anul nu este disponibil. Sursele de finanțare pentru actualizare sunt menționate în 51 de cazuri, principalele fiind PNRR, Programul multianual MDLPA 2024-2027 și combinațiile dintre fondurile MDLPA și sursele proprii, cu toate acestea, niciun UAT nu este marcat explicit cu PUG în format GIS.

În Sălaj, 30 dintre cele 61 de UAT-uri sunt în curs de elaborare a PUG, 8 în actualizare și 4 în contractare. În total, 42 de UAT-uri, respectiv 68,9%, au un proces activ. Alte 13 UAT-uri au PUG-ul în vigoare, iar 6 UAT-uri sunt încadrate ca „neinițiat”. Din punct de vedere al vechimii, 13 UAT-uri au PUG-uri aprobate în perioada 2016-2025, 12 au aprobări în perioada 2011-2015, iar 36, reprezentând 59%, au documentații aprobate cel târziu în 2010. Prelungirea este consemnată pentru 48 de UAT-uri. Programul MDLPA este menționat ca sursă de finanțare în 30 de cazuri, iar PNRR în 11 cazuri. Nu este consemnată existența PUG în format GIS pentru niciun UAT.

Județul Satu Mare înregistrează 42 dintre cele 65 de UAT-uri simultan „în vigoare/actualizare”, 9 în elaborare și 2 în actualizare. Celelalte 12 au PUG-ul în vigoare, fără actualizare indicată. Numai 5 UAT-uri au PUG-uri aprobate în perioada 2016-2025, 6 au aprobări în perioada 2011-2015, iar 45, reprezentând 69,2%, au PUG-uri aprobate cel târziu în 2010. Pentru 9 UAT-uri, toate aflate în elaborare, anul aprobării lipsește, prelungirea este consemnată pentru 49 de UAT-uri, toate cele 65 de UAT-uri au o sursă de finanțare înscrisă, predominând finanțarea din bugetul local și bugetul de stat, prin MDLPA. Nu există niciun UAT care să consemneze PUG în format GIS.

Registrul pentru Bistrița-Năsăud cuprinde 62 de UAT-uri, dar nu conține câmpuri distincte privind stadiul actual, etapa elaborării, finanțarea sau formatul GIS. Din perspectiva vechimii, numai 8 UAT-uri au o aprobare sau o actualizare identificabilă în perioada 2016-2025, 4 UAT-uri au ultima aprobare în intervalul 2011-2015, iar 50 de UAT-uri, reprezentând 80,6%, au la bază documentații aprobate cel târziu în anul 2010. Județul prezintă astfel cea mai ridicată pondere a PUG-urilor vechi dintre județele analizate.

În lipsa unui răspuns oficial și a unui tabel comparabil cu cele primite de la celelalte consilii județene, analiza pentru Bihor a fost realizată pe baza informațiilor publicate în Registrul PUG al platformei Date Locale a MDLPA. Din cele 101 UAT-uri din județul Bihor, 93 au o situație necunoscută, 4 UAT-uri au PUG-ul expirat, iar 3 UAT-uri au o PUG-uri în vigoare. Totodată credem că este important de menționat faptul că PNRR a sprijinit realizarea de PUG-uri, astfel că situația actualizată va exista după închiderea PNRR.

Planuri de Amenajare a Teritoriilor Județene (PATJ)

PATJ este documentația directoare prin care programul de dezvoltare socio-economică al județului este transpus spațial și corelat cu planurile naționale, zonale și sectoriale. Totodată, prevederile PATJ sunt obligatorii pentru documentațiile de rang inferior. Potrivit Legii nr. 350/2001 și normelor sale metodologice, fiecare județ trebuie să dispună de un PATJ, iar documentația trebuie actualizată periodic, într-un interval de 5-10 ani, în funcție de evoluția politicilor, programelor și legislației.

Până în iulie 2026, județele Cluj și Sălaj erau singurele județe ale regiunii care dispuneau în mod cert de PATJ-uri integrate, recente și aprobate. Consiliul Județean Cluj a aprobat PATJ prin Hotărârea nr. 11 din 29 ianuarie 2025. Documentația este prezentată de autoritatea județeană ca un cadru de planificare pentru următorii zece ani și a fost elaborată cu sprijinul experților Băncii Mondiale. PATJ Sălaj a fost aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean nr. 131 din 31 august 2023, cu o valabilitate stabilită la zece ani.

În cazul Bistriței-Năsăud, nu există un PATJ aprobat, însă primul demers complet și documentat public de realizare și aprobare a unui PATJ a fost inițiat începând cu anul 2022. În prezent, a fost publicată varianta finală a planului, însă acesta nu a fost încă adoptat. Baza juridică identificată pentru PATJ Bihor este Hotărârea Consiliului Județean nr. 100 din 29 aprilie 2011. La data de referință, documentația are o vechime de aproximativ 15 ani și depășește intervalul legal de actualizare de 5-10 ani, însă procesul de actualizare a fost contractat în 2020 și susținut ulterior prin PNRR. În 2022 erau raportate ca finalizate etapele de documentare, studii de fundamentare și diagnostic, iar planul a fost publicat în transparență decizională.

Pentru județul Maramureș, există un PATJ aprobat în anul 2009, astfel că reperul operațional continuă să fie o documentație cu o vechime de peste 15 ani construită pe date și ipoteze anterioare actualei perioade de programare, rețelei TEN-T revizuite, accelerării tranziției climatice și noilor dinamici funcționale ale județului. Actualizarea a fost relansată în cadrul proiectului MaraStrategy, care a inclus servicii și studii de fundamentare suport pentru PATJ. Rezultatele publice indică intrarea în etapa studiilor, însă nu a fost identificată o nouă hotărâre de aprobare a unei documentații integrate.

Rapoartele oficiale ale Consiliului Județean Satu Mare descriu un portofoliu de secțiuni tematice cu valoare de studii de fundamentare, elaborate și aprobate în principal între 2001 și 2007, însă care nu au rezultat într-un PATJ complet și aprobat. Totodată, Raportul Președintelui Consiliului Județean Satu Mare pentru anul 2023 menționează o bază de date GIS dezvoltată din anul 2000 și actualizată continuu, însă deși această infrastructură informațională constituie un avantaj tehnic, aceasta nu echivalează cu un PATJ integrat, coerent și recent aprobat.

Analiza gradului de actualizare a PATJ evidențiază o situație neuniformă și, în ansamblu, deficitară la nivelul regiunii Nord-Vest. Până în iulie 2026, numai județele Cluj și Sălaj dispuneau în mod cert de PATJ integrate, recente și aprobate, conforme cu actualul context legislativ și strategic. Prin urmare, la nivel regional se constată un decalaj semnificativ între obligația de actualizare periodică a PATJ și situația efectivă a documentațiilor județene. Finalizarea și aprobarea documentațiilor aflate în elaborare, precum și instituirea unui mecanism regional de monitorizare a actualizării PATJ-urilor, reprezintă astfel condiții necesare pentru consolidarea coerenței teritoriale.

Strategii Integrate de Dezvoltare Urbană (SIDU)

SIDU reprezintă principalul instrument prin care autoritățile urbane fundamentează intervențiile de regenerare urbană, dezvoltare economică, incluziune socială, servicii publice și protecția mediului. În actuala perioadă de programare, rolul SIDU a fost consolidat prin condiționarea accesului la finanțările PRNV 2021-2027 de existența unei strategii aprobate și avizate.

Conform diagnosticului regional realizat în cadrul proiectului INTEGRA - Integrated territorial strategies for sustainable transition, la momentul elaborării erau avizate SIDU pentru 37 dintre cele 43 de municipii și orașe ale regiunii. Rezultă un grad de acoperire strategică de aproximativ 86%, în timp ce șase unități administrativ-teritoriale urbane nu erau acoperite de un SIDU avizat. În paralel, au fost avizate 35 de PMUD, ceea ce indică o extindere importantă a planificării sectoriale complementare SIDU.

Avizarea SIDU verifică existența documentului integral, aprobarea prin hotărâre a consiliului local, parcurgerea procedurilor de mediu și de consultare publică, existența parteneriatelor în cazul zonelor urbane funcționale și, mai ales, includerea unei liste de proiecte prioritare. Numai proiectele prevăzute explicit în SIDU și/sau PMUD avizate sunt eligibile în cadrul apelurilor dedicate dezvoltării urbane și mobilității. Totuși, avizarea nu este echivalentă cu o evaluare a actualității și calității conținutului, mecanismul regional verifică predominant conformitatea administrativă și admisibilitatea pentru finanțare, fără a analiza sistematic vechimea datelor utilizate, profunzimea diagnosticului, realismul ȳintelor, caracterul transformativ al intervențiilor sau funcționarea mecanismelor de actualizare.

Actualizarea continuă a SIDU este limitată și de slăbiciunile sistemului de monitorizare. Diagnoza regională arată că 65,2% dintre respondenți sunt implicați în activități de monitorizare sau evaluare, dar numai 13,3% utilizează frecvent rezultatele pentru fundamentarea deciziilor strategice, iar 26,7% semnalează absența unor mecanisme formale de monitorizare.

O altă limită privește actualizarea perspectivei teritoriale. SIDU sunt încă elaborate preponderent în raport cu limitele administrative ale orașelor, în timp ce relațiile cu localitățile periurbane și zonele urbane funcționale sunt tratate neuniform. Documentul constată că SIDU ale orașelor nu sunt întotdeauna corelate cu strategiile comunelor periurbane, iar delimitarea zonelor urbane funcționale nu este realizată sistematic pe baza fluxurilor de navetă și a interdependențelor economice. Această situație reduce capacitatea strategiilor de a răspunde proceselor actuale de suburbanizare, mobilității și presiunilor asupra infrastructurii și serviciilor publice.

SIDU-urile din regiune pot fi caracterizate printr-o maturitate procedurală ridicată, demonstrată de acoperirea de 86%, de corelarea cu PRNV 2021-2027 și de existența unor portofolii de proiecte avizate. În schimb, maturitatea adaptivă este încă incompletă: calitatea strategiilor variază între teritorii, monitorizarea este fragmentată, iar revizuirea pe baza rezultatelor nu este instituționalizată.

Transparență decizională și date deschise

Cadrul normativ și analiza consiliilor județene

Transparența decizională și accesul la informații publice trebuie analizate nu numai prin raportare la existența unor pagini de internet sau la publicarea unor documente, ci și prin prisma posibilității reale a cetățenilor de a găsi, înțelege, utiliza și reutiliza informațiile. Publicarea unui document într-o secțiune greu de identificat, într-un fișier scanat sau fără indicarea datei și a versiunii poate îndeplini doar parțial funcția de informare. În același timp, publicarea în format PDF nu echivalează automat cu publicarea de date deschise. Datele deschise presupun formate prelucrabile automat, metadate, condiții clare de reutilizare, actualizare periodică și, pentru datele dinamice, acces prin interfețe de programare sau descărcare în masă.

În materia transparenței decizionale, actul central rămâne Legea nr. 52/2003. Aceasta se aplică autorităților administrației publice centrale și locale, inclusiv consiliilor județene, consiliilor locale, primarilor și instituțiilor și serviciilor publice de interes local sau județean. Pentru proiectele de acte normative, autoritățile trebuie să publice anunțul cu cel puțin 30 de zile lucrătoare înainte de supunerea spre avizare și să acorde cel puțin 10 zile calendaristice pentru transmiterea propunerilor. Organizarea unei dezbateri devine obligatorie dacă este solicitată în scris de o asociație legal constituită sau de o altă autoritate publică. Minutele ședințelor publice, inclusiv votul fiecărui membru, trebuie publicate, iar nepreluarea recomandărilor transmise în scris trebuie justificată.

Standardul de aplicare a Legii nr. 52/2003 a fost detaliat prin HG nr. 831/2022. Normele impun o secțiune distinctă și datată „Transparență decizională” pe site-ul instituției, desemnarea persoanei responsabile pentru relația cu societatea civilă, păstrarea unui registru al propunerilor care să indice dacă acestea au fost preluate și justificarea nepreluării, precum și publicarea documentelor rezultate din consultare. Raportul pentru anul anterior trebuie publicat până la 30 aprilie și completat până la 15 mai pe platforma e-consultare. Normele includ printre documentele consultării și studiile de fundamentare, respectiv datele brute care au stat la baza acestora, atunci când acestea există. Prin urmare, aplicarea completă a transparenței decizionale presupune urmărirea întregului traseu al propunerii, de la proiectul inițial până la forma adoptată, nu numai publicarea anunțului de consultare.

Accesul la informațiile de interes public este reglementat prin Legea nr. 544/2001 și prin normele aprobate prin HG nr. 123/2002, actualizate, între altele, prin HG nr. 830/2022. Legea obligă instituțiile să comunice din oficiu informații privind organizarea, conducerea și datele de contact, sursele financiare, bugetul și bilanțul, programele și strategiile, lista documentelor de interes public, categoriile de documente produse sau gestionate și procedura de contestare. Solicitățile trebuie soluționate în 10 zile sau, dacă identificarea informației este mai complexă, în cel mult 30 de zile, cu informarea solicitantului în primele 10 zile. Refuzul trebuie motivat și comunicat în cinci zile.

Accesibilitatea informației digitale este reglementată prin OUG nr. 112/2018, aprobată prin Legea nr. 90/2019, care transpune Directiva (UE) 2016/2102. Site-urile și aplicațiile organismelor publice trebuie să fie perceptibile, operabile, inteligibile și robuste, cerințele tehnice fiind urmărite prin metodologia de monitorizare aprobată prin Decizia ADR nr. 815/2022. Un document scanat exclusiv ca imagine, fără strat de text, structură semantică sau descriere adecvată, poate crea dificultăți pentru căutare, copiere și utilizarea tehnologiilor asistive, chiar dacă documentul este formal disponibil online.

Cadrul strategic a fost consolidat prin Strategia națională privind datele deschise 2024-2028, care stabilește obiective privind capacitatea instituțională de publicare, calitatea metadatelor, actualizarea seturilor de date și coordonarea domeniului la nivelul centrului Guvernului. Documentul se corelează cu Strategia pentru guvernare deschisă 2025-2030 prezentată anterior, care prevede sprijinirea autorităților în publicarea ca date deschise a informațiilor de interes public disponibile în format structurat.

În acest context, analiza practicilor consiliilor județene permite evaluarea modului în care aceste orientări strategice se reflectă în activitatea administrației publice din Regiune. Toate cele șase instituții dispun de pagini sau secțiuni în care sunt publicate informații privind transparența decizională, monitorul oficial local, proiectele de hotărâri ori rapoartele de aplicare a Legii nr. 52/2003 și a Legii nr. 544/2001. Existența acestor secțiuni indică instituționalizarea procedurilor de bază. Comparabilitatea rapoartelor rămâne însă limitată de fișiere scanate, câmpuri necompletate, erori de an și diferențe de arhivare.

În Bihor, raportul Consiliului Județean privind Legea nr. 52/2003 pentru 2025, datat 20 ianuarie 2026, consemnează zece proiecte de acte normative anunțate și adoptate, cinci recomandări primite și incluse, zero dezbateri solicitate și 23 de ședințe publice, pentru care au fost publicate 23 de minute. Instituția își evaluează parteneriatul cu cetățenii drept „satisfăcător” și recunoaște implicarea limitată. Raportul privind Legea nr. 544/2001 declară 349 de solicitări, fără răspunsuri întârziate și fără refuzuri, dar indică expres că informațiile publicate din oficiu nu erau disponibile în formate deschise.

În Bistrița-Năsăud, raportul pentru aplicarea Legii nr. 52/2003 în 2025, datat 27 aprilie 2026, consemnează opt proiecte de acte normative supuse procedurii, zero recomandări și dezbateri și 22 de ședințe, toate cu minute publicate. Raportul privind accesul la informații consemnează 42 de solicitări, dintre care 37 soluționate favorabil și cinci respinse deoarece informația solicitată nu exista, fără reclamații sau litigii. Consiliul Județean declară că publică informații în format deschis și pe data.gov.ro.

Consiliul Județean Cluj prezintă cea mai amplă arhivă continuă dintre instituțiile județene analizate, cu rapoarte de transparență pentru perioada 2010-2025. Pentru 2025 au fost declarate 13 proiecte normative anunțate și 12 adoptate, 18 recomandări primite, dintre care 12 preluate, și șase justificări de nepreluare. Au fost declarate 28 de ședințe publice, aproximativ 453 de participanți, 56 de observații și recomandări exprimate în ședințe și 34 incluse în deciziile luate. Raportul privind Legea nr. 544/2001 consemnează 156 de solicitări, 155 soluționate favorabil, un refuz și 4 răspunsuri transmise peste termen.

În Maramureș, pagina de rapoarte a Consiliului Județean includea, la data verificării, rapoartele privind Legea nr. 544/2001 până la anul 2025, dar seria afișată pentru Legea nr. 52/2003 ajungea doar până la 2024. Raportul privind accesul la informații pentru 2025 consemnează 43 de solicitări, toate soluționate favorabil, fără întârzieri, refuzuri sau contestații, iar instituția declară că informațiile de pe site pot fi descărcate și reutilizate.

În Satu Mare, raportul Consiliului Județean privind transparența decizională pentru 2025 consemnează patru proiecte normative anunțate și adoptate, zero recomandări și dezbateri și 25 de ședințe, pentru care au fost publicate 25 de minute. Documentul este datat 15 mai 2026, ulterior termenului de 30 aprilie prevăzut de HG nr. 831/2022; data efectivă a publicării nu a putut fi stabilită numai din document. În lipsa unui raport standardizat privind Legea nr. 544/2001 identificat în secțiunea verificată, poate fi reținută doar informația din raportul de activitate al președintelui pentru 2025, potrivit căreia au fost înregistrate 27 de solicitări.

În Sălaj, raportul pentru Legea nr. 52/2003 din 2025 consemnează cinci proiecte normative și nicio recomandare sau dezbateri. Câmpurile privind numărul ședințelor publice, participanții și minutele sunt marcate cu „-”, ceea ce nu permite compararea cu indicatorii celorlalte județe. Raportul privind Legea nr. 544/2001 consemnează 34 de solicitări, toate soluționate favorabil și în termen, precum și un litigiu soluționat în favoarea instituției.

La nivel rural, datele disponibile indică diferențe mai mari decât cele observate între consiliile județene. Studiul academic *Assessing Decisional Transparency in Local Public Administration: Evidence from Rural Areas in Romania's North-West Region*, publicat în 2026, a analizat cele 403 comune ale regiunii și rapoartele disponibile pentru perioada 2021-2023. Autorii au identificat publicarea rapoartelor de transparență de către 12,72% dintre comune în 2021, 15,21% în 2022 și 7,98% în 2023, precum și un nivel redus și neuniform al participării cetățenilor. Rezultatele evidențiază un deficit structural de capacitate și raportare la nivelul comunelor. [49] O cercetare complementară privind comunicarea din oficiu a informațiilor prevăzute de Legea nr. 544/2001, realizată asupra site-urilor celor 403 comune din regiune, a constatat un nivel relativ redus și diferențe importante între administrațiile rurale. Comunele mai mari au înregistrat rezultate ușor mai bune, dar dimensiunea populației a avut o influență limitată, ceea ce sugerează că organizarea internă, competențele și asumarea managerială sunt cel puțin la fel de importante ca mărimea UAT-ului. [50]

Date deschise

Regimul juridic al datelor deschise este distinct, deși complementar. Legea nr. 179/2022, care transpune Directiva (UE) 2019/1024, reglementează reutilizarea documentelor din sectorul public și definește formatele deschise, formatele prelucrabile automat, metadatele, licențele deschise și interfețele de programare. Legea prevede publicarea inventarelor de date și desemnarea unor responsabili pentru accesul și reutilizarea datelor și încurajează instituțiile să pună la dispoziție datele dinamice imediat după colectare, prin API și, după caz, prin descărcare în masă, cu excepția situațiilor în care ar exista un efort disproporționat justificat. Cu toate acestea, la data analizei normele metodologice de aplicare a Legii nr. 179/2022 nu erau încă aprobate. Această situație nu suspendă aplicarea legii și nici obligațiile stabilite direct prin aceasta, dar limitează standardizarea procedurilor, a inventarelor și a raportării, contribuind la o aplicare neuniformă între instituțiile publice.

Inventarul realizat în catalogul național data.gov.ro arată o concentrare puternică a publicării instituționale. Au fost identificate patru profiluri de organizații locale din regiune: Consiliul Județean Cluj, cu 47 de seturi de date; Consiliul Județean Bistrița-Năsăud, cu 17 seturi; Municipiul Cluj-Napoca, cu 16 seturi; și Municipiul Gherla, cu 9 intrări. Nu au fost identificate profiluri de organizație sub denumirea consiliilor județene Bihor, Maramureș, Satu Mare și Sălaj sau a municipiilor Oradea, Bistrița, Baia Mare, Satu Mare și Zalău.

Pentru indicatorii economici, sociali și teritoriali, sursa oficială principală rămâne baza INS TEMPO-Online, care permite selectarea și descărcarea seriilor statistice, iar datele financiar-bugetare pot fi verificate și prin sistemele Ministerului Finanțelor. Aceste platforme reduc necesitatea duplicării datelor, dar nu elimină nevoia de metadate locale, legături stabile și corelarea dintre buget, achiziție, contract, investiție, localizare și rezultat. La nivelul instituțiilor deconcentrate, datele sunt publicate în principal prin sisteme naționale.

Din perspectiva bugetelor și execuțiilor bugetare, publicarea este răspândită prin monitoarele oficiale locale și secțiunile financiare, dar predomină fișierele PDF și foi de calcul cu structuri diferite. Aceasta permite controlul documentar, însă îngreunează comparația între UAT-uri, analiza multianuală și corelarea cheltuielilor cu proiectele și rezultatele. În domeniul achizițiilor și investițiilor, existența SEAP și a programelor anuale de achiziții oferă o bază importantă. Informația este însă distribuită între anunțuri SEAP, contracte, liste de investiții, hotărâri și rapoarte de proiect.

[49] Ranta, A. E., Bulău-Olaru, I. G. (2026). *Assessing Decisional Transparency in Local Public Administration: Evidence from Rural Areas in Romania's North-West Region*. *Central European Public Administration Review*, 24(1), pp. 127-154. Disponibil la: https://www.researchgate.net/publication/405116899_Assessing_Decisional_Transparency_in_Local_Public_Administration_Evidence_from_Rural_Areas_in_Romania's_North-West_Region.

[50] Bulău-Olaru, I. G., Ranta, A. E., Stănică, V. I. (2024). *Citizens' Free Access to Information. The Case of Local Institutions from Rural Areas of the North-Western Region from Romania*. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 73E, pp. 52-74. Disponibil la: <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/785>.

Sunt rare seturile locale care urmăresc într-un singur flux planificarea, atribuirea, valoarea contractată, plățile, termenele, modificările, stadiul fizic și rezultatul investiției. Din acest motiv, transparența procedurală a achiziției nu se transformă automat în transparență asupra implementării.

În ansamblu, OECD constată că inițiativele subnaționale sunt inegale și dependente de administrații-lider și recomandă explicit folosirea planurilor de dezvoltare regională pentru construirea unei viziuni pe termen mediu și lung asupra guvernării deschise. [51] Evaluarea europeană Open Data Maturity 2025 arată progrese ale României în strategie și guvernare, dar indică existența unui număr redus de inițiative sistematice la nivel local și regional. [52]

Mecanisme de consultare și implicare civică

În Regiune se observă o diferențiere între mecanismele de participare publică utilizate în mod curent și cele care presupun un nivel mai ridicat de implicare a cetățenilor. Cele mai frecvente practici rămân cele asociate informării și consultării formale: publicarea proiectelor de acte normative, a proiectelor de hotărâri, a documentațiilor de urbanism, a bugetelor locale, a rapoartelor și a anunțurilor de dezbatere publică. Aceste instrumente sunt importante pentru asigurarea transparenței, însă eficiența lor depinde de accesibilitatea informației, de claritatea documentelor publicate, de timpul acordat pentru transmiterea observațiilor și de modul în care administrația comunică rezultatul consultării.

La nivelul consultării propriu-zise, principalele instrumente utilizate sunt transmiterea de propuneri scrise, dezbaterile publice și consultările organizate pentru documente strategice sau reglementări locale. Acestea apar mai ales în cazul bugetelor locale, planurilor urbanistice generale sau zonale, strategiilor de dezvoltare, planurilor de mobilitate, regulamentelor locale și planurilor sectoriale. Totuși, aceste procese sunt, de regulă, concentrate în etapa în care documentele sunt deja redactate, ceea ce limitează formularea de observații asupra unor propuneri existente, nu la definirea inițială a problemelor și opțiunilor de politică publică.

Pe lângă aceste instrumente instituționalizate, în elaborarea politicilor publice sunt utilizate și metode mai flexibile, precum chestionarele, atelierele de lucru, focus-grupurile și consultările tematice. Avantajul acestor metode este că permit colectarea unor informații calitative, care nu sunt întotdeauna vizibile în datele statistice: percepții asupra calității vieții, probleme de accesibilitate, bariere în utilizarea serviciilor publice, nevoi ale cartierelor sau ale comunităților rurale. Limita principală este faptul că aceste metode nu sunt întotdeauna documentate public, iar rezultatele lor nu sunt publicate într-un format care să permită urmărirea modului în care contribuțiile participanților au influențat decizia finală.

Imaginea generală este una neuniformă, deoarece municipiile și centrele urbane din regiune, utilizează o paletă mai diversă de instrumente. În schimb, în orașele mici și mediul rural, consultarea și implicarea civică rămân aproape de nivelul minim procedural. În ceea ce privește includerea grupurilor vulnerabile, analiza mecanismelor de consultare indică o limitare importantă, nu sunt întotdeauna proiectate în mod specific pentru a facilita participarea persoanelor și comunităților care întâmpină bariere de acces. Publicarea online a documentelor, transmiterea observațiilor prin e-mail sau participarea la dezbateri publice presupun un anumit nivel de acces digital, alfabetizare administrativă, timp disponibil și încredere în instituții. Din acest motiv, consultările formale pot ajunge mai ușor la actorii deja activi civic, organizații, specialiști sau cetățeni cu resurse mai ridicate, în timp ce persoanele vulnerabile cu acces redus la servicii digitale pot rămâne subreprezentate.

[51] OECD (2023). Open Government Review of Romania. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing. Disponibil la: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/07/open-government-review-of-romania_491b499d/ff20b2d4-en.pdf.

[52] European Commission (2025). 2025 Open Data Maturity Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponibil la: <https://data.europa.eu/en/open-data-maturity/2025>.



Inovare democratică, co-creare și bugetare participativă

Bugetarea participativă

Bugetarea participativă reprezintă unul dintre cele mai avansate mecanisme de implicare civică la nivel local, deoarece depășește consultarea formală și transferă către cetățeni o parte din decizia privind utilizarea bugetului public. Prin acesta, locuitorii pot propune proiecte, pot vota prioritățile comunității, iar administrația locală își asumă includerea proiectelor câștigătoare în bugetul local și implementarea lor. Din această perspectivă, funcționalitatea bugetării participative trebuie evaluată nu doar prin existența unui regulament sau a unei platforme online, ci mai ales prin continuitatea programului, nivelul alocărilor, numărul de proiecte propuse și votate, transparența implementării și capacitatea administrației de a finaliza proiectele selectate.

În raportul realizat de Centrul Român de Politici Europene pentru anul 2025, la nivel național, doar 5 reședințe de județ au derulat programe participative, față de 10 în 2024 și 15 în 2023. Printre acestea, în regiune, se evidențiază unul dintre cele mai stabile programe clasice de bugetare participativă din România, în Oradea, dar și unul dintre cele mai vizibile programe tematice dedicate tinerilor, Com'ON Cluj-Napoca. În același timp, celelalte MRJ din regiune apar fie cu programe întrerupte, fie cu inițiative punctuale din anii anteriori. [53]

Oradea a organizat în 2025 a patra sesiune consecutivă de bugetare participativă și a șasea din ultimii nouă ani. Programul are o alocare anuală de 1,5 milioane lei, proiectele fiind plafonate la 100.000 lei, cu minimum 15 proiecte selectate pentru finanțare. În 2025 au fost depuse 67 de proiecte, dintre care 36 au intrat în etapa de vot, iar 15 au fost selectate pentru finanțare prin exprimarea a 2.991 de voturi, din care 2.248 online și 743 fizic.

Cluj-Napoca a avut anterior un program clasic de bugetare participativă, însă în 2025 instrumentul activ principal este Com'ON Cluj-Napoca, un program tematic dedicat tinerilor. În cadrul ediției 2025 au fost înscrise 123 de inițiative, 52 au fost selectate pentru finanțare, iar procesul a atras 4.326 de votanți individuali și 19.149 de voturi. Programul are un impact important asupra educației civice și implicării tinerilor, deoarece aceștia parcurg întregul ciclu al participării: identificarea unei nevoi, formularea unei idei, mobilizarea comunității prin vot și implementarea inițiativei. Totuși, acesta nu este echivalent cu bugetarea participativă clasică pentru investiții urbane, deoarece proiectele au valori reduse, sunt tematice și sunt implementate în principal prin grupuri de tineri și organizații partenere, nu direct ca investiții publice ale municipalității. Cu toate acestea, față de edițiile precedente, votul a fost extins la nivelul întregii comunități.

În celelalte MRJ-uri, programele au fost fie întrerupte după mai multe ediții, cum este cazul Bistriței, fie au avut un caracter punctual, fără continuitate, cum este în Baia Mare, Satu Mare și Zalău. Astfel, bugetarea participativă are exemple relevante de bună practică în Nord-Vest, dar nu este încă un mecanism generalizat și stabil la nivelul municipiilor reședință de județ. [54]

Instrumente de inovare democratică

Instrumentele de inovare democratică completează mecanismele clasice de consultare publică prin utilizarea unor forme mai flexibile de implicare a cetățenilor: colectarea de idei și soluții din comunitate, platforme digitale de raportare și feedback, programe de stimulare a inițiativelor civice și forme de co-creare sau delegare parțială a implementării unor acțiuni către comunitate. Spre deosebire de consultarea formală, aceste instrumente presupun o relație mai activă între administrație și cetățeni, în care locuitorii nu sunt doar consultați, ci pot contribui direct la identificarea problemelor, propunerea soluțiilor și, în unele cazuri, implementarea acestora. Cluj-Napoca dispune de Centrul de Inovare și Imaginație Civică, creat ca laborator de colaborare între administrație, societate civilă, mediul academic, mediul privat și comunitate. CIIC organizează consultări publice, dezbateri, concursuri de soluții și proiecte-pilot, fiind unul dintre puținele exemple regionale de cadru instituțional dedicat inovării civice.

[53] Centrul Român de Politici Europene (2026). De ce a eșuat bugetarea participativă în România. Raport de monitorizare al bugetării participative în 2025. Disponibil la: https://www.crpe.ro/wp-content/uploads/2026/02/CRPE_bugetare_participativa_2025-1.pdf.

Începând cu 2022, CIIC a integrat și experiența Diviziei de Inovare Urbană, care a funcționat ca program de cercetare-dezvoltare pentru soluții alternative la provocările orașului. [55]

Un alt tip de instrument îl reprezintă platformele digitale de sesizări și raportare civică. Acestea nu sunt instrumente deliberative în sens strict, însă permit cetățenilor să transmită rapid probleme din spațiul public și să contribuie la monitorizarea funcționării serviciilor urbane. Toate municipiile reședință de județ din regiunea Nord-Vest dețin astfel de platforme, respectiv MyCluj, Oradea City Report, iReport Baia Mare, Satu Mare City Portal, My Zalău și iReport Bistrița.

În ceea ce privește sistemele de bonificație pentru participarea civică, acestea sunt slab dezvoltate în regiune. Nu se observă mecanisme recurente prin care cetățenii să primească puncte, recompense sau beneficii pentru participarea la consultări publice, transmiterea de propuneri, raportarea problemelor urbane, votarea proiectelor comunitare sau implicarea în implementarea unor inițiative locale. Formele existente sunt mai degrabă granturi, premii sau sprijin financiar pentru idei și inițiative. Prin urmare, stimularea implicării civice există, dar nu este transformată într-un sistem administrativ predictibil și scalabil.

Delegarea unor responsabilități către comunitate rămâne, de asemenea, o zonă emergentă. Cele mai clare exemple apar în programele în care inițiatorii nu doar propun idei, ci le și implementează, cum este cazul Com'ON Cluj-Napoca. Proiectele AGORA și CO4CITIES implementate în Cluj-Napoca indică interesul pentru co-generare, activarea spațiilor urbane și forme de colaborare între administrație și comunitate, însă aceste practici nu sunt încă generalizate la nivelul municipiilor din regiune.

Comparativ cu exemple europene, precum platformele de democrație participativă de tip Decidim sau modelele de co-management al bunurilor comune urbane, Regiunea se află într-o etapă de experimentare și consolidare. Există inițiative relevante, însă acestea nu formează un ecosistem regional coerent. Totodată, lipsesc date publice comparabile privind numărul de utilizatori, rata de soluționare a sesizărilor, profilul participanților, impactul proiectelor implementate și măsura în care propunerile cetățenilor influențează deciziile publice.

[54] Centrul Român de Politici Europene (2022). Bugetarea participativă în România. Raport privind programele de bugetare participativă din România în 2022. București: Centrul Român de Politici Europene. Disponibil la: <https://www.crpe.ro/wp-content/uploads/2022/12/RAPORT-Bugetare-participativa-Romania-CRPE-decembrie-2022.pdf>.

[55] Primăria Municipiului Cluj-Napoca. Centrul de inovare și imaginație civică. Disponibil la: <https://primariaclužnapoca.ro/cetateni/centrul-de-inovare-si-imaginatie-civica/>.

Colaborarea cu societatea civilă și consolidarea capitalului social

Regiunea dispune de o infrastructură asociativă formală extinsă, cu 24.146 organizații neguvernamentale înregistrate în cele șase județe, raportat la o populație totală de 2.793.806 locuitori. Aceasta corespunde unei densități regionale de 8,64 ONG-uri la 1.000 de locuitori, indicator care plasează regiunea într-o poziție favorabilă din perspectiva prezenței formale a sectorului civic. Valoarea ridicată a densității sugerează existența unui potențial important de mobilizare comunitară, parteneriat și implicare civică. Totuși, indicatorul trebuie interpretat cu prudență, deoarece numărul organizațiilor înregistrate nu reflectă automat nivelul efectiv de activitate, capacitatea administrativă, resursele financiare, personalul disponibil sau impactul concret al acestora în comunitate. Prin urmare, analiza surprinde în primul rând infrastructura asociativă formală a regiunii, nu intensitatea activității curente a organizațiilor.

Constatările la nivel regional sunt în linie cu analiza Fundației pentru Dezvoltarea Societății Civile asupra sectorului neguvernamental la nivel național, care arată că valorile cele mai ridicate ale densității ONG-urilor se regăsesc în București și în zona de Nord-Vest, cu județe precum Cluj, Maramureș și Bihor poziționate favorabil la nivel național. [56] Distribuția teritorială a organizațiilor este însă dezechilibrată. Județul Cluj concentrează peste o treime din totalul ONG-urilor din regiune, deși deține aproximativ un sfert din populația regiunii. Această situație confirmă rolul județului Cluj, și în special al municipiului Cluj-Napoca, ca principal pol civic regional, cu o masă critică importantă de organizații, competențe, rețele profesionale și acces la resurse.

În același timp, Maramureș și Bistrița-Năsăud înregistrează densități peste sau apropiate de media regională, ceea ce indică existența unor ecosisteme civice locale relevante, chiar dacă de dimensiuni mai reduse decât cel din Cluj. Bihorul are o poziție mai apropiată de media regională, în timp ce Satu Mare și Sălaj au densități sub media regională, ceea ce poate indica o infrastructură asociativă mai puțin dezvoltată, mai puțin vizibilă formal sau mai concentrată în anumite localități.

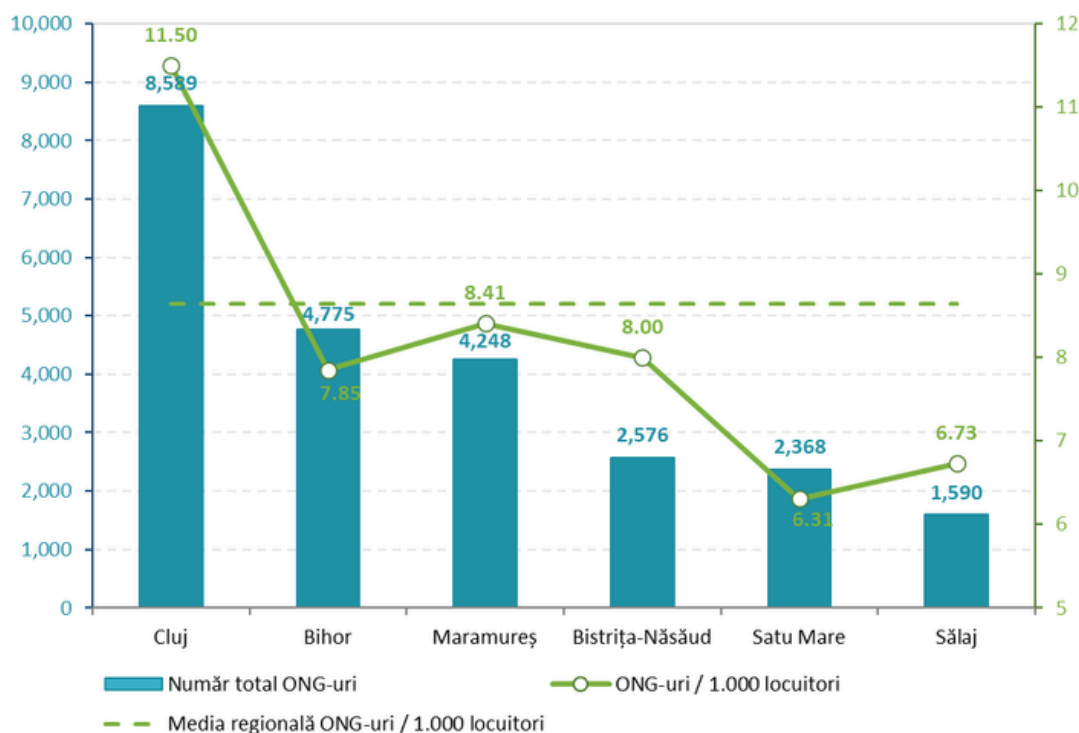


Figura 14 - Numărul și densitatea ONG-urilor în Regiunea Nord-Vest, aprilie 2026.

[56] Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile (2024). România 2024. Sectorul neguvernamental. Profil, tendințe, provocări. București: Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile. Disponibil la: https://www.fdsc.ro/wp-content/uploads/2024/04/STUDIU-INTEGRAL_Romania-2024.Sectorul-neguvernamental.pdf.

Structura juridică la nivel regional

Structura juridică a sectorului neguvernamental la nivel regional este dominată de asociații, care reprezintă aproximativ 79,2% din totalul organizațiilor, urmate de fundații, cu 19,8%. Federațiile și uniunile au o pondere redusă, de aproximativ 1,1% cumulată.

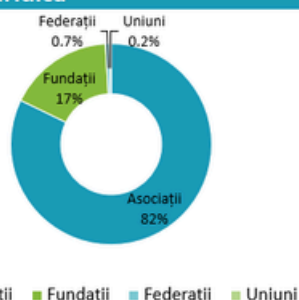
Această distribuție sugerează existența unei baze civice, formată în principal din organizații create în jurul unor inițiative comunitare, tematice, profesionale sau locale. Asociațiile exprimă, de regulă, mobilizarea unor persoane în jurul unui scop comun și reflectă inițiative civice apropiate de comunități. Fundațiile sunt constituite în jurul unui patrimoniu destinat unui scop de interes general sau comunitar și au adesea un profil mai puternic orientat către servicii, sprijin social sau intervenții de interes public. Ponderea redusă a federațiilor și uniunilor indică însă un nivel mai limitat de agregare, reprezentare colectivă și cooperare formalizată. Acest aspect este relevant pentru capacitatea sectorului de a formula poziții comune, de a participa structurat la procese de politici publice, de a reprezenta interesele și de a acționa coordonat.

Profil județean al sectorului neguvernamental

Județul Cluj

ONG-uri	ONG-uri / 1.000 locuitori	Pondere în total regional	Pondere Cluj-Napoca în totalul județean
8.589	11,5	35,6%	63,1%

Structura juridică



Profil tematic

Social-caritabil
și incluziune

Sport și
recreere

Educație și
cercetare

Cultură, patrimoniu
și culte

Interpretare sintetică

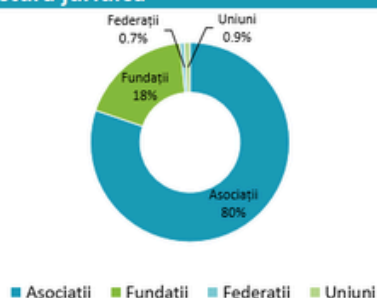
Județul Cluj se detașează ca principal pol neguvernamental al Regiunii Nord-Vest, atât prin numărul total de organizații, cât și prin densitatea ridicată, diversitatea tematică și capacitatea de implicare în parteneriate și proiecte complexe.

Județul Cluj reprezintă principalul pol neguvernamental al regiunii, cu 8.589 de ONG-uri și o densitate de 11,5 organizații la 1.000 de locuitori. Cluj-Napoca concentrează 63,1% din totalul județean, confirmând rolul său de centru al resurselor, competențelor și rețelelor civice. Sectorul este dominat de asociații (82,1%), urmate de fundații (16,9%), în timp ce federațiile și uniunile au ponderi marginale. Clujul are și cel mai diversificat profil neguvernamental din regiune. Domeniile principale sunt social-caritabil și incluziune, sport și recreere, educație și cercetare, respectiv cultură și patrimoniu, completate de organizații active în participare civică, sănătate, mediu și domeniul profesional-economic. Această diversitate reflectă profilul universitar al județului și existența unei infrastructuri civice mature. În afara municipiului Cluj-Napoca, concentrări importante se regăsesc în Turda, Florești, Dej și Gherla. Unele localități mai mici, precum Ciurila, Sic, Beliș și Feleacu, înregistrează densități ridicate, însă acestea trebuie interpretate în raport cu populația redusă.

Județul Bihor

ONG-uri	ONG-uri / 1.000 locuitori	Pondere în total regional	Pondere Oradea în totalul județean
4.775	7,85	19,8%	54,9%

Structura juridică



Profil tematic

Sport și recreere	Social-caritabil și incluziune
Cultură, patrimoniu și culte	Educație și cercetare

Interpretare sintetică

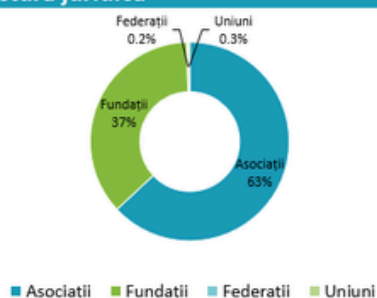
Județul Bihor are un sector neguvernamental consistent numeric, dar puternic concentrat în Oradea. Profilul său tematic este relativ echilibrat, cu accent pe sport, social, cultură și educație.

Județul Bihor are 4.775 de ONG-uri și o densitate de 7,85 organizații la 1.000 de locuitori, sub media regională. Oradea concentrează 54,9% din totalul județean, ceea ce indică o polarizare urbană accentuată. Sectorul este dominat de asociații (80,2%), urmate de fundații (18,2%), în timp ce federațiile și uniunile au ponderi sub 1%. Profilul tematic este relativ echilibrat, principalele domenii fiind sportul și recreerea, sectorul social-caritabil și de incluziune, cultura și patrimoniul, respectiv educația și cercetarea. Organizațiile din agricultură și dezvoltare rurală au, de asemenea, o prezență relevantă, reflectând caracterul teritorial divers al județului, în timp ce domeniile mediu, sănătate, civic și profesional sunt mai puțin reprezentate. În afara Oradiei, cele mai multe ONG-uri se regăsesc în Salonta, Beiuș, Marghita și Sânmartin. Beiuș se remarcă printr-o densitate de peste 13 organizații la 1.000 de locuitori, ceea ce indică existența unui nucleu civic important în afara reședinței de județ.

Județul Bistrița-Năsăud

ONG-uri	ONG-uri / 1.000 locuitori	Pondere în total regional	Pondere Bistrița în totalul județean
2.576	8	10,7%	55,2%

Structura juridică



Profil tematic

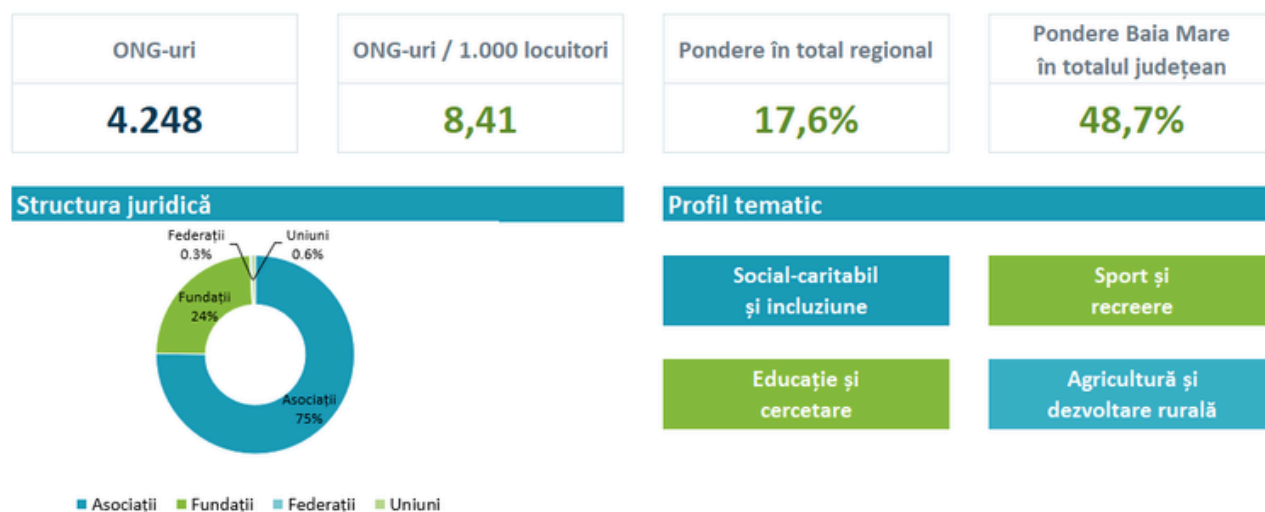
Sport și recreere	Agricultură și dezvoltare rurală
Social-caritabil și incluziune	Cultură, patrimoniu și culte

Interpretare sintetică

Județul Bistrița-Năsăud are o infrastructură a organizațiilor neguvernamentale relativ bine reprezentată raportat la populație, dar puternic concentrată în municipiul reședință de județ. Profilul tematic sugerează o combinație între activități sportive și comunitare, inițiative rurale/agricole, domenii sociale, culturale și educaționale.

Județul Bistrița-Năsăud are 2.576 de ONG-uri și o densitate de 8 organizații la 1.000 de locuitori, apropiată de media regională. Municipiul Bistrița concentrează 55,2% din totalul județean. O particularitate este ponderea ridicată a fundațiilor (36,4%), mult peste media regională, în timp ce asociațiile reprezintă aproximativ 63%. În analiza domeniilor de activitate, predomină sportul și recreerea, agricultura și dezvoltarea rurală, sectorul social-caritabil și de incluziune, cultura și patrimoniul, precum și educația și cercetarea. În afara municipiului Bistrița, concentrări importante se găsesc în Beclean și Năsăud, iar prin densitatea ONG-urilor se remarcă și Sânmihaiu de Câmpie și Galații Bistriței. Infrastructura neguvernamentală este bine reprezentată raportat la populație, dar rămâne concentrată în reședința de județ.

Județul Maramureș



Interpretare sintetică

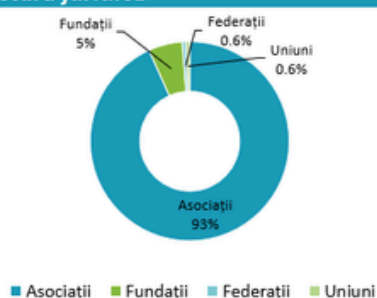
Maramureșul prezintă un profil mai policentric decât alte județe, cu mai multe orașe și localități care contribuie la infrastructura neguvernamentală județeană. Din punct de vedere tematic, județul se remarcă prin prezența puternică a domeniului social-caritabil, completată de sport, educație, agricultură/dezvoltare rurală și cultură.

Județul Maramureș are 4.248 de ONG-uri și o densitate de 8,41 organizații la 1.000 de locuitori, apropiată de media regională. Baia Mare concentrează 48,7% din totalul județean, o pondere ridicată, dar mai redusă decât în majoritatea celorlalte județe. Sectorul este dominat de asociații (75,2%), urmate de fundații (23,9%), a căror pondere relativ ridicată indică o orientare importantă către servicii și inițiative sociale sau comunitare. Profilul tematic este dominat de domeniul social-caritabil și de incluziune, urmat de sport și recreere. Educația, agricultura și dezvoltarea rurală, precum și cultura și patrimoniul sunt, de asemenea, bine reprezentate, reflectând caracterul rural și identitatea culturală puternică a județului. În afara municipiului Baia Mare, concentrări importante de ONG-uri se regăsesc în Sighetu Marmăției, Baia Sprie, Târgu Lăpuș și Vișeu de Sus. Târgu Lăpuș, Valea Chioarului, Oarța de Jos și Remetea Chioarului se remarcă prin densități ridicate, conturând un profil neguvernamental mai policentric decât în alte județe ale regiunii.

Județul Sălaj

ONG-uri	ONG-uri / 1.000 locuitori	Pondere în total regional	Pondere Zalău în totalul județean
1.590	6,73	6,6%	39,1%

Structura juridică



Profil tematic

Sport și recreere	Cultură, patrimoniu și culte
Social-caritabil și incluziune	Agricultură și dezvoltare rurală

Interpretare sintetică

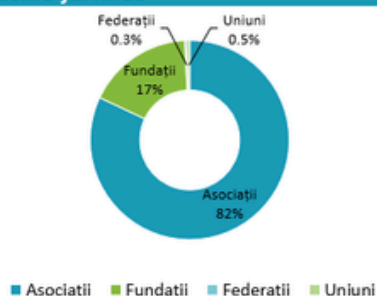
Județul Sălaj are un sector neguvernamental mai redus numeric, dar mai puțin polarizat în jurul municipiului reședință de județ decât alte județe ale regiunii. Profilul său tematic este mai comunitar și asociativ, cu accent pe sport, cultură, social și agricultură/dezvoltare rurală.

Județul Sălaj are 1.590 de ONG-uri și o densitate de 6,73 organizații la 1.000 de locuitori, sub media regională. Zalău concentrează 39,1% din totalul județean, cea mai redusă polarizare în jurul reședinței de județ din regiune. Sectorul este dominat de asociații (93,3%), în timp ce fundațiile reprezintă doar 5,5%, conturând un profil predominant local și comunitar. Principalele domenii de activitate sunt sportul și recreerea, cultura și patrimoniul, sectorul social-caritabil și de incluziune, precum și agricultura și dezvoltarea rurală. Componenta socială este susținută mai ales de asociații, iar ponderea organizațiilor din agricultură reflectă caracterul rural al județului. Domeniile educație, mediu, civic, sănătate și profesional sunt mai puțin reprezentate. În afara municipiului Zalău, cele mai multe ONG-uri se găsesc în Șimleu Silvaniei, Jibou, Cehu Silvaniei și Crasna. Ileanda și Almașu se remarcă prin densități de peste 10 organizații la 1.000 de locuitori, confirmând distribuția teritorială relativ echilibrată a inițiativelor civice.

Județul Satu Mare

ONG-uri	ONG-uri / 1.000 locuitori	Pondere în total regional	Pondere Satu Mare în totalul județean
2.368	6,31	9,8%	54%

Structura juridică



Profil tematic

Social-caritabil și incluziune	Sport și recreere
Cultură, patrimoniu și culte	Educație și cercetare

Interpretare sintetică

Județul Satu Mare are un sector neguvernamental mai redus ca densitate comparativ cu media regională și relativ concentrat în municipiul reședință de județ. Profilul său tematic este orientat către social, sport, cultură, educație, agricultură și dezvoltare rurală, indicând o infrastructură civică relevantă pentru intervenții comunitare și incluziune socială.

Județul Satu Mare are 2.368 de ONG-uri și cea mai redusă densitate din regiune, de 6,31 organizații la 1.000 de locuitori. Municipiul Satu Mare concentrează 54% din totalul județean, indicând o polarizare urbană accentuată. Sectorul este dominat de asociații (82%), urmate de fundații (17,2%), în timp ce federațiile și uniunile au ponderi sub 1%. Profilul tematic este orientat în principal către domeniul social-caritabil și de incluziune, urmat de sport și recreere. Cultura și patrimoniul, educația, precum și agricultura și dezvoltarea rurală sunt, de asemenea, bine reprezentate, reflectând diversitatea culturală și structura teritorială a județului. Domeniile mediu, civic, sănătate și profesional-economic au ponderi mai reduse. În afara municipiului Satu Mare, cele mai multe ONG-uri se găsesc în Carei, Negrești-Oaș, Tășnad și Ardud, iar densități mai ridicate se înregistrează în Cămin, Carei, Culciu și Pomi. Totuși, numărul mare de UAT-uri cu densități scăzute evidențiază necesitatea consolidării infrastructurii civice în orașele mici și în mediul rural.

Nivel regional

Sectorul neguvernamental din regiunea Nord-Vest are o bază asociativă consistentă, dar distribuită inegal. Organizațiile sunt concentrate în principal în municipiile reședință de județ, care beneficiază de resurse umane, instituții, rețele profesionale și oportunități mai bune de finanțare. Clujul se detașează ca principal pol civic regional, în timp ce Bihor, Maramureș și Bistrița-Năsăud au infrastructuri consistente, iar Sălaj și Satu Mare prezintă densități mai reduse și un potențial mai mare de dezvoltare în localitățile mici și rurale.

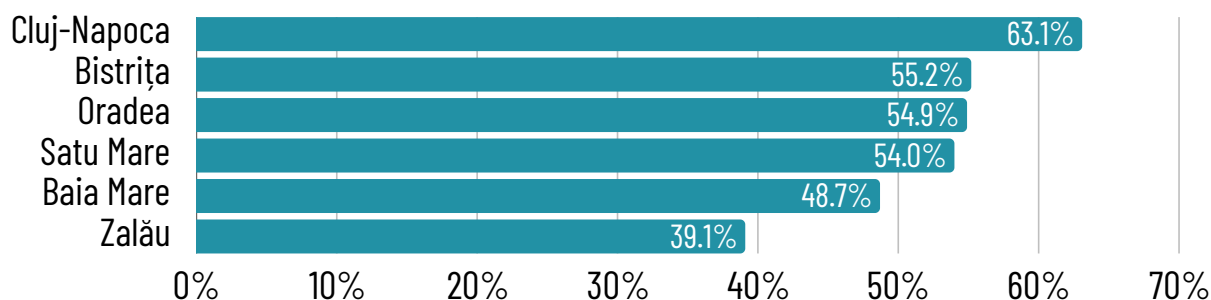


Figura 15 - Ponderea ONG-urilor din reședința de județ în totalul județean, aprilie 2026.

În ansamblu, profilurile județene arată că sectorul ONG reprezintă o resursă importantă pentru dezvoltarea regională, mai ales în domenii care presupun proximitate față de comunități, cunoașterea nevoilor locale, mobilizare civică și furnizarea de servicii complementare celor publice. Totodată, analiza evidențiază nevoia de reducere a dezechilibrelor teritoriale, de consolidare a organizațiilor din orașele mici și mediul rural, de susținere a cooperării între organizațiile neguvernamentale și autorități publice și de implicare mai structurată a societății civile în procesele de planificare, implementare și monitorizare a politicilor publice.

Utilitate publică

Un indicator relevant pentru maturitatea și recunoașterea instituțională a sectorului neguvernamental îl reprezintă existența organizațiilor cărora li s-a acordat statutul de utilitate publică. Acest statut indică recunoașterea formală a rolului unei organizații în realizarea unor activități de interes general sau comunitar și conferă un nivel mai ridicat de vizibilitate, continuitate și relevanță publică.

În Regiunea Nord-Vest, conform datelor analizate, sunt identificate 18 organizații neguvernamentale de utilitate publică, reprezentând aproximativ 0,07% din totalul celor 24.146 ONG-uri înregistrate la nivel regional. Dintre acestea, 15 sunt asociații, iar 3 sunt fundații. Nu sunt identificate federații sau uniuni cu statut de utilitate publică. Distribuția teritorială a acestor organizații este neuniformă. Maramureșul concentrează cel mai mare număr de organizații neguvernamentale de utilitate publică, cu 9 organizații, reprezentând jumătate din totalul regional. Acesta este urmat de Cluj, cu 5 organizații, dintre care 3 fundații și 2 asociații. Bihorul are 2 organizații de utilitate publică, iar Sălaj și Satu Mare câte una. În Bistrița-Năsăud nu sunt identificate organizații de utilitate publică.

Această distribuție arată că statutul de utilitate publică este foarte puțin răspândit în sectorul neguvernamental regional. Chiar și în județele cu infrastructură asociativă extinsă, ponderea organizațiilor de utilitate publică rămâne sub 0,3% din totalul organizațiilor neguvernamentale județene.

Din perspectiva domeniilor de activitate, organizațiile de utilitate publică acoperă arii diverse, precum social-caritabil, educație, sport, turism, cultură, dezvoltare locală, agricultură și protecția mediului. În Cluj, profilul este preponderent social, comunitar și educațional, în timp ce în Maramureș organizațiile au un profil mai diversificat, combinând intervenții sociale și comunitare cu domenii precum sport, turism, agricultură, vânătoare și pescuit. În Sălaj, organizația identificată are profil cultural-comemorativ, iar în Satu Mare informațiile disponibile nu permit o identificare a domeniului de activitate.

Teritorial, organizațiile de utilitate publică sunt localizate mai ales în municipii și orașe, precum Oradea, Cluj-Napoca, Baia Mare, Sighetu Marmăției, Târgu Lăpuș, Zalău și Satu Mare. Totuși, prezența unor astfel de organizații și în localități mai mici din Maramureș, precum Băiuț, Cavnic sau Cernești arată că recunoașterea utilității publice nu este limitată exclusiv la marile centre urbane.

Frecvența și calitatea parteneriatelor dintre administrația locală și ONG-uri în furnizarea de servicii sociale

Pe baza datelor furnizate de Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale, în regiunea Nord-Vest există 364 de organizații neguvernamentale acreditate ca furnizori de servicii sociale. [57] Distribuția acestora evidențiază o concentrare semnificativă în mediul urban: 253 de furnizori sunt localizați în orașe și municipii, în timp ce 111 furnizori sunt localizați în mediul rural.

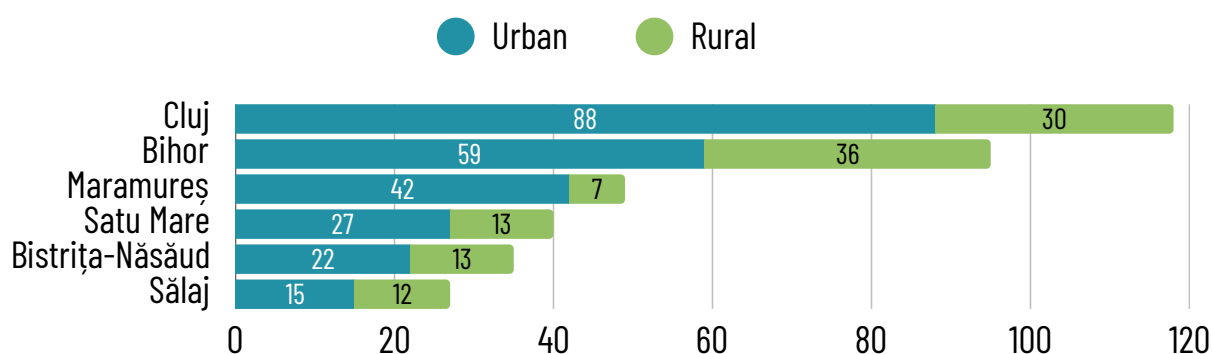


Figura 16 - Numărul ONG-urilor acreditate ca furnizori de servicii sociale în funcție de mediul de proveniență, iunie 2026.

Concentrarea urbană este amplificată de rolul municipiilor reședință de județ. Cluj-Napoca, Oradea, Baia Mare, Satu Mare, Bistrița și Zalău concentrează împreună 192 de furnizori, reprezentând 52,7% din totalul regional și 75,9% din furnizorii localizați în mediul urban.

Furnizarea serviciilor sociale de către sectorul neguvernamental

La nivelul regiunii Nord-Vest, au fost identificate 926 de servicii sociale furnizate. Dintre acestea, 403 de servicii sociale sunt furnizate de organizații neguvernamentale, iar 458 sunt furnizate de autorități publice. Prin urmare, organizațiile neguvernamentale reprezintă un furnizor esențial de servicii sociale în regiune, contribuția lor fiind apropiată ca dimensiune de cea a autorităților publice.

[57] Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale. Acreditare furnizori și servicii sociale. Disponibil la: <https://mmuncii.gov.ro/acreditare-furnizori-si-servicii-sociale/>.

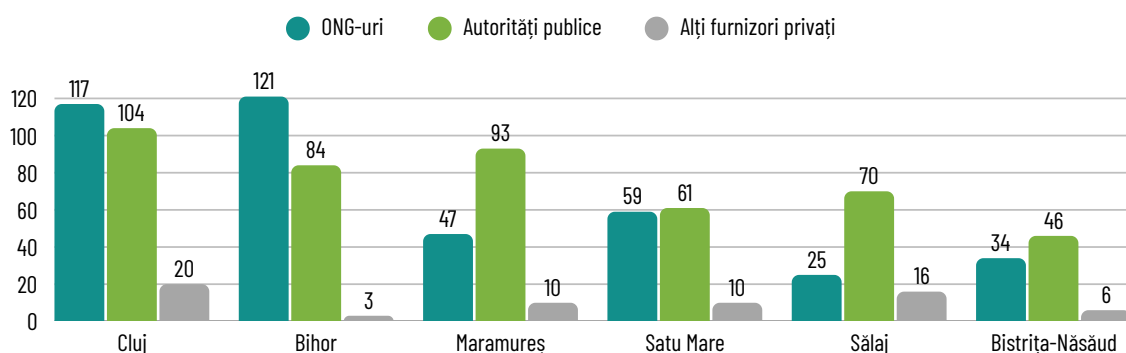


Figura 17 - Numărul serviciilor sociale furnizate în funcție de tipologia furnizorului, aprilie 2026.

Datele arată că serviciile sociale furnizate de ONG-uri au o răspândire teritorială ușor mai mare decât cele publice. Cele 403 servicii ale ONG-urilor sunt distribuite în 128 de localități, în timp ce cele 458 de servicii publice apar în 118 de localități.

Cu toate acestea, serviciile ONG sunt concentrate în principal în municipiile reședință de județ. Aproximativ 46% dintre serviciile furnizate de ONG-uri se află în Oradea, Bistrița, Cluj-Napoca, Baia Mare, Zalău și Satu Mare. Cea mai mare concentrare se întâlnește în Maramureș, unde 32 dintre cele 47 de servicii ONG sunt localizate în Baia Mare, și în Cluj, unde 65 dintre cele 117 servicii se află în Cluj-Napoca.

Județul Bihor prezintă cea mai extinsă rețea teritorială a ONG-urilor care furnizează servicii sociale, cele 121 de servicii fiind distribuite în 40 de localități. Oradea concentrează 41 de servicii, însă o parte importantă a ofertei este prezentă și în orașe mai mici și în localități rurale, precum Marghita, Salonta, Nucet, Săcueni, Diosig sau Husasău de Tinca. Această distribuție confirmă rolul ONG-urilor nu doar în completarea ofertei publice, ci și în apropierea serviciilor de comunitățile din afara municipiului reședință de județ. În județul Cluj, ONG-urile furnizează servicii în 26 de localități, comparativ cu aproximativ 19 localități în cazul autorităților publice.

În Sălaj se observă o situație diferită. Deși ONG-urile furnizează numai 25 de servicii, acestea sunt distribuite în 18 localități, iar doar cinci se află în Zalău. Aproximativ 64% dintre serviciile ONG din județ sunt localizate în mediul rural. Prin urmare, chiar dacă dimensiunea sectorului neguvernamental este redusă, acesta are o contribuție importantă la acoperirea comunităților din afara municipiului reședință de județ.

În Bistrița-Năsăud, cele 34 de servicii ONG sunt distribuite în 14 localități, dar aproape jumătate se află în municipiul Bistrița. În Satu Mare, cele 59 de servicii sunt distribuite în 21 de localități, principalele centre fiind municipiul Satu Mare și Carei. Maramureș prezintă cea mai mare concentrare teritorială a serviciilor sociale oferite de organizații neguvernamentale: cele 47 de servicii sunt distribuite în numai nouă localități, iar aproximativ două treimi se află în Baia Mare.

În ansamblu, aproximativ 35% dintre serviciile ONG și 33% dintre serviciile publice sunt localizate în mediul rural. Diferența este redusă, ceea ce arată că problema accesului în mediul rural afectează ambele categorii de furnizori. Totuși, ONG-urile au o contribuție teritorială importantă deoarece sunt prezente în numeroase localități în care oferta publică este absentă. Din compararea celor două rețele rezultă că 70 de localități sunt deservite numai de ONG-uri, iar 60 numai de furnizori publici. Cele două categorii de furnizori sunt prezente simultan în 58 de localități.

Astfel, **ONG-urile nu au doar un rol complementar, intervenind punctual acolo unde lipsesc serviciile publice, ci asigură o parte semnificativă a infrastructurii sociale regionale.** Ponderea și distribuția prezentate arată că reducerea activității ONG-urilor ar crea un risc pentru continuitatea unei părți a serviciilor. În același timp, sustenabilitatea financiară a serviciilor furnizate de ONG-uri este afectată de incertitudinea surselor de finanțare și de posibilele modificări anuale ale acestora. Studiul „Financing of Care Services for Persons with Disabilities - Romania” arată că majoritatea furnizorilor privați de servicii sociale în centre rezidențiale sunt finanțați prin acorduri de parteneriat sau prin contracte atribuite în urma procedurilor de achiziție publică derulate de consiliile județene ori locale. Alte surse de finanțare provin din subvențiile acordate în baza Legii nr. 34/1998, finanțări nerambursabile, sponsorizări și donații, precum și din contribuțiile beneficiarilor. [58]

Diversitatea acestor surse permite ONG-urilor să dezvolte și să mențină servicii sociale, dar poate conduce și la fragmentarea finanțării și la dificultăți în planificarea activității pe termen lung. Finanțările acordate anual sau pentru perioade limitate pot afecta stabilitatea personalului, continuitatea intervențiilor și capacitatea organizațiilor de a răspunde unor nevoi sociale în creștere. Riscul este mai ridicat în localitățile în care ONG-ul reprezintă singurul furnizor de servicii sociale, întrucât întreruperea activității sale poate lăsa comunitatea fără o alternativă locală.

Datele indică astfel necesitatea trecerii de la finanțarea predominant punctuală, bazată pe proiecte, la mecanisme de contractare și finanțare multianuale. Acestea ar trebui să fie corelate cu costurile reale ale serviciilor, numărul și nevoile beneficiarilor, standardele de calitate și specificul teritorial. Totodată, serviciile furnizate de ONG-uri ar trebui integrate în mod sistematic în strategiile și planurile anuale de acțiune ale județelor și ale unităților administrativ-teritoriale, astfel încât contribuția acestora să fie luată în considerare în planificarea întregii rețele de servicii sociale.

Din perspectiva dezvoltării parteneriatelor dintre administrația publică și organizațiile neguvernamentale, municipiile reședință de județ pot reprezenta centre pentru dezvoltarea și coordonarea unor servicii sociale complexe, în timp ce orașele secundare pot funcționa ca puncte de furnizare pentru localitățile din zonele învecinate. În mediul rural, unde serviciile sunt mai dispersate și depind uneori de un singur furnizor, sunt necesare forme de colaborare adaptate contextului local. Acestea pot include parteneriate între mai multe unități administrativ-teritoriale, servicii mobile, contractarea furnizorilor din centrele urbane apropiate și mecanisme de finanțare multianuală, care să asigure continuitatea și accesibilitatea serviciilor.

[58] Șotropa, M. (2020). Financing of Care Services for Persons with Disabilities. Romania. Fact Sheet. EASPD. Disponibil la: https://easpd.eu/fileadmin/user_upload/Publications/EAS_008-21_factsheet_financing_care_services_RO_v2.pdf.

Constatări preliminare

1. Ocuparea funcțiilor publice de execuție din regiune se situează sub media națională, însă problema esențială nu este nivelul agregat, ci dispersia teritorială și structura ocupării. Predominanța funcțiilor de grad superior, alături de vacantarea aproape generalizată a posturilor de debutant, configurează o piramidă profesională inversată, unde activitatea curentă este susținută de funcționarii cu experiență, iar transferul de competență către generația următoare nu este asigurat, ceea ce expune administrațiile locale la pierderea memoriei instituționale și le limitează capacitatea de a integra competențe noi în digitalizare, analiza datelor și securitate cibernetică.
2. Evaluarea performanței în sectorul public a funcționat preponderent ca mecanism de conformare, fără legătură reală cu formarea profesională și cu evoluția în carieră. Reforma recentă a cadrului de evaluare creează premisele unei abordări bazate pe competențe, însă efectul la nivel local va depinde de utilizarea rezultatelor în deciziile de personal.
3. O proporție ridicată a unităților administrativ-teritoriale funcționează pe baza unor documentații de urbanism aprobate înaintea actualei perioade de programare, iar practica prelungirii valabilității acestora a substituit, în multe situații, procesul necesar de actualizare.
4. La nivelul centrelor urbane, deși acoperirea cu strategii integrate de dezvoltare este ridicată, procedurile de avizare verifică în primul rând conformitatea formală și eligibilitatea pentru finanțare, fără a analiza sistematic actualitatea diagnosticelor sau natura intervențiilor propuse. Mai mult, perimetrul de planificare rămâne definit frecvent după limite administrative, nu funcționale, ceea ce îngreunează gestionarea fenomenelor de mobilitate și a interdependențelor economice dintre localități.
5. Eforturile direcționate către digitalizarea administrației au generat infrastructură informatică, însă funcționalitatea obținută este parțială, iar progresul realizat nu a demonstrat întotdeauna un caracter cumulativ. Anumite servicii avansate implică în continuare deplasarea fizică la ghișeu sau operarea unor fluxuri interne de lucru hibride, dependente de suportul fizic.
6. Evaluarea gradului de utilizare a acestor servicii indică o deplasare a principalelor bariere, de la lipsa infrastructurii tehnologice către nivelul limitat al competențelor digitale funcționale din rândul cetățenilor și încrederea redusă în platformele online. De asemenea, dezvoltarea guvernării electronice se confruntă cu provocări în ceea ce privește mentenanța, întrucât unele funcționalități legate de participare și informare publică au regresat comparativ cu perioadele anterioare.
7. Infrastructura de cooperare intercomunitară este extinsă la nivelul regiunii, dar se remarcă o preponderență a asociațiilor care dețin un mandat generic de dezvoltare, în timp ce funcționarea operațională documentată se regăsește mai degrabă în sectorul serviciilor publice reglementate, precum infrastructura de apă-canal și gestionarea deșeurilor.
8. Din perspectiva transparenței decizionale, procesele participative sunt instituționalizate formal, dar se limitează adesea la consultarea publică a unor documente deja redactate, restrângând implicarea comunității la formularea de observații, nu la definirea opțiunilor de politică publică. În paralel, disponibilitatea datelor deschise rămâne redusă, informațiile despre achiziții, execuții bugetare și investiții fiind dispersate și greu de agregat într-un flux de monitorizare coerent.
9. Analiza sectorului neguvernamental evidențiază o distribuție teritorială inegală a infrastructurii asociative, caracterizată printr-o concentrare pronunțată în municipiile reședință de județ. Deși regiunea dispune de o bază organizațională numeric reprezentativă, centrele urbane atrag majoritatea resurselor umane și financiare, generând limitarea dezvoltării inițiativelor civice în orașele mici și în mediul rural.

10. Rolul sistemic pe care organizațiile neguvernamentale îl îndeplinesc în furnizarea serviciilor sociale, acoperind adesea un deficit al ofertei publice în localități unde reprezintă singurul furnizor disponibil. Cu toate acestea, sustenabilitatea acestui rol este vulnerabilizată de un model de finanțare fragmentat și dependent de alocări anuale sau bazat pe proiecte pe termen scurt, ceea ce afectează predictibilitatea intervențiilor și stabilitatea personalului de specialitate.

Provocări

1. Prima provocare constă în gestionarea structurii dezechilibrată a personalului din administrația publică locală, unde predomină funcționarii cu vechime, în timp ce posturile de debutant înregistrează rate ridicate de neocupare.
2. O altă provocare o reprezintă aplicarea noului cadru legal, care necesită transformarea evaluărilor în instrumente de planificare a resurselor umane, fundamentate pe competențe și corelate direct cu programele de formare profesională continuă.
3. A treia provocare este generată de operarea unităților administrativ-teritoriale pe baza unor planuri urbanistice generale și planuri de amenajare a teritoriului județean neactualizate, care nu mai corespund realităților demografice și economice curente.
4. În legătură directă cu actualizarea documentațiilor, a patra provocare vizează trecerea la formate digitale prelucrabile automat. Absența cvasi-generalizată a formatelor spațiale standardizate la nivelul administrațiilor limitează agregarea regională a datelor teritoriale, corelarea cu registrele naționale și monitorizarea precisă a efectelor investițiilor în teritoriu.
5. O provocare relevantă o constituie dezvoltarea capacității administrative necesare pentru a asigura tranziția de la o digitalizare fragmentată la crearea unor sisteme coerente și interoperabile, care să integreze atât procesele de management intern, cât și interfața directă cu cetățeanul. Maturitatea digitală a administrației publice locale depinde de implementarea unui management electronic al documentelor care să susțină fluxurile de lucru interne, evitându-se situațiile în care serviciul este disponibil online pentru public, dar procesarea instituțională a solicitărilor continuă să fie dependentă de formatul fizic și de circulația manuală a documentelor.
6. O altă provocare se referă la discrepanța dintre gradul favorabil de conectivitate tehnică a gospodăriilor și nivelul redus de utilizare a serviciilor electronice tranzacționale de către populația regiunii.
7. A șaptea provocare vizează structurile de cooperare teritorială care dețin mandate generice de dezvoltare locală, a căror capacitate operațională și activitate de implementare rămân adesea dificil de evaluat prin date publice.
8. Transformarea practicilor actuale de transparență decizională, care se bazează frecvent pe publicarea informațiilor administrative în formate statice. Dezvoltarea capacității instituționale de a publica seturi de date deschise este necesară pentru a permite trasabilitatea informației și corelarea planificării bugetare cu procedurile de achiziție și cu execuția investițiilor publice.
9. Asigurarea continuității rețelei de servicii sociale furnizate de organizațiile neguvernamentale, structuri care acoperă zone teritoriale unde oferta instituțională publică este redusă sau absentă.

Limitări constatate

1. Evaluarea resurselor umane arată un deficit de personal calificat, resimțit cu precădere în domeniile specializate precum urbanismul și amenajarea teritoriului. În aceste sectoare, lipsa de personal este semnalată în proporții cuprinse între 49% și 61%, variind în funcție de palierul administrativ analizat.
2. Diminuarea capacității de a susține o guvernare bazată pe proceduri se suprapune peste o infrastructură logistică uneori perimată și peste un deficit de resurse financiare proprii. În cazul unităților administrativ-teritoriale de mici dimensiuni, dependența de transferurile de la bugetul de stat limitează capacitatea de a corela resursele disponibile cu planificarea strategică locală.
3. Administrația operează într-un cadru caracterizat prin suprareglementare, această dinamică legislativă conducând frecvent la practici administrative neunitare și la o lipsă de omogenitate în abordările instituționale.
4. Constrângerea teritorială derivată din arhitectura instrumentelor integrate, cum sunt Investițiile Teritoriale Integrate, unde programele regionale pot finanța exclusiv teritoriul aflat în competența lor directă.
5. Distribuția infrastructurii asociative și a serviciilor sociale rămâne polarizată în jurul municipiilor reședință de județ, restrângând accesul comunităților din orașele secundare sau din mediul rural la forme alternative de suport.
6. În cazul asociațiilor de dezvoltare intercomunitară care dețin mandate generice, absența unui aparat tehnic propriu și clarificarea insuficientă a rolului în raport cu unitățile membre limitează capacitatea acestor structuri de a implementa efectiv investiții la scară inter-comunitară.
7. În cazul unor instrumente participative precum Dezvoltarea Locală Plasată sub Responsabilitatea Comunității, consumarea unei părți semnificative din perioada de programare cu etapele pregătitoare de constituire a parteneriatelor restrânge fereastra de timp disponibilă pentru implementarea efectivă a proiectelor.

IV. Măsurile potențiale pentru abordarea provocărilor

1. O primă direcție vizează resursele umane din administrația publică locală și presupune elaborarea unor mecanisme pentru ocuparea pozițiilor de început de carieră, având ca scop retenția personalului format și asigurarea transferului de competențe între generațiile profesionale. Această abordare este necesară cu precădere pentru funcțiile specializate care condiționează direct implementarea investițiilor, precum cele din domeniul achizițiilor publice, al auditului sau al planificării.
2. La nivelul infrastructurii informaționale, se recomandă organizarea și publicarea unitară a datelor referitoare la planificarea, atribuirea, execuția și rezultatul investițiilor publice.
3. Din perspectiva instrumentelor de planificare teritorială, o măsură necesară este deblocarea și finalizarea proceselor de actualizare a documentațiilor de urbanism și de amenajare a teritoriului. Mai mult, este propusă realizarea acestor documentații în formate digitale interoperabile, pentru ca rezultatele să poată fi utilizate eficient în monitorizarea investițiilor la nivel regional, depășind simpla funcție de emitere a certificatelor de urbanism.
4. Referitor la documentele strategice urbane, intervențiile trebuie orientate către creșterea calității acestora prin actualizarea diagnosticelor și prin fundamentarea obiectivelor pe date verificabile. Aceasta implică, de asemenea, delimitarea perimetrelor de planificare pe baza unor criterii funcționale, luând în considerare fluxurile de navetă și interdependențele economice, în detrimentul limitărilor strict administrative.
5. Pentru a răspunde limitărilor unităților administrativ-teritoriale de mici dimensiuni, se conturează măsura consolidării structurilor de cooperare intercomunitară prin clarificarea mandatului fiecărei asociații în raport cu membrii săi. Asigurarea unui aparat tehnic minim pentru aceste structuri este o condiție pentru integrarea lor în pregătirea și implementarea proiectelor care necesită o scară supra-locală.
6. În cazul guvernantei multi-nivel, o măsură distinctă vizează coordonarea instrumentelor teritoriale integrate, pentru a preveni fragmentarea investițiilor de dezvoltare. Acest demers presupune crearea unor mecanisme capabile să coreleze intervențiile finanțate din programe administrate de instituții diferite la nivelul aceluiași teritoriu, răspunzând astfel complexității aduse de inițiativele interregionale.
7. Deschiderea instituțională și calitatea participării publice, propunându-se deplasarea proceselor consultative din faza de avizare a documentelor finalizate către etapa incipientă de definire a problemelor comunitare.
8. Un alt palier de intervenție vizează diminuarea asimetriilor, având în vedere concentrarea infrastructurii civice în municipiile reședință de județ și prezența redusă a acestora în orașele mici și în mediul rural. Pentru a răspunde acestei limitări, sunt necesare forme de colaborare adaptate contextului local, care pot include dezvoltarea unor parteneriate între mai multe unități administrativ-teritoriale, susținerea serviciilor mobile și contractarea furnizorilor din centrele urbane apropiate pentru a deservi comunitățile rurale cu acces limitat.

Bibliografie

Rapoarte, Ghiduri și Publicații Instituționale Naționale și Europene

- [2] Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației (MDLPA), Raport sinteză privind analiza actelor, operațiunilor și contractelor administrative din perspectiva legislativă, doctrinară și practică, București, 2021, elaborat în cadrul proiectului SIPOCA 59.
- [3] OECD (2017). The Principles of Public Administration. SIGMA Papers. Paris: OECD Publishing.
- [4] Congress of Local and Regional Authorities (2021), Monitoring of the application of the European Charter of Local Self-Government in Romania. Strasbourg: Council of Europe.
- [5] European Commission (2020). Country Report Romania 2020. 2020 European Semester: Assessment of progress on structural reforms, prevention and correction of macroeconomic imbalances, and results of in-depth reviews. Brussels: SWD(2020) 522 final.
- [6] Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, Transparency International Romania, Raport sinteză privind analiza actelor, operațiunilor și contractelor administrative din perspectiva legislativă, doctrinară și practică, București, 2021, pp. 7-15, Cod SIPOCA 59.
- [7] Guvernul României & MDRAP, Strategia de dezvoltare teritorială a României, 2016.
- [9] OECD (2013). The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries. Paris: OECD Publishing.
- [10] Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) (2025). Raport privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici pentru anul 2025. București: ANFP.
- [11] Banca Mondială (2026). Livrabilul 4: Raport cu opțiuni de reformă privind corpul înalților funcționari publici din administrația publică din România. București: Banca Mondială.
- [13] Secretariatul General al Guvernului (2021). Propunere de politică publică în domeniul e-guvernării. București: SGG.
- [14] OECD (2023). Digital Government Review of Romania: Towards a Digitally Mature Government. OECD Digital Government Studies. Paris: OECD Publishing.
- [15] Comisia Europeană (2025). Romania 2025 Digital Decade Country Report.
- [22] Autoritatea de Management pentru Programul Regional Nord-Vest (2025). Ghidul Solicitantului 221 - Înfiiințarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest.
- [23] Autoritatea pentru Digitalizarea României. Proiectul aferent Investiției 1 - Implementarea infrastructurii de Cloud Guvernamental finanțat prin PNRR, Componenta 7 - Transformare Digitală.
- [30] OECD (2024). Recommendation of the Council on Human-Centred Public Administrative Services (OECD/LEGAL/0503).
- [35] Primăria Municipiului Cluj-Napoca (2022). Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană (SIDU) 2021-2030.
- [38] European Commission (2015). Scenarios for Integrated Territorial Investments. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- [40] European Commission (2017). Integrated territorial and urban strategies: How are ESIF adding value in 2014-2020?
- [41] Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (2024). Orientările naționale privind coordonarea și implementarea investițiilor teritoriale.
- [42] Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Moții, Țara de Piatră” (2022). Strategia de dezvoltare a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Țara de Piatră”.
- [44] Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru (2026). Ghidul solicitantului în consultare publică, Apelul de proiecte aferent Acțiunii 7.3.
- [48] Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (2024). Rezultatele finale după soluționarea contestațiilor pentru etapele procesului de evaluare și selecție a Strategiei de Dezvoltare Locală - Etapa a II-a a mecanismului DLRC. Programul Incluziune și Demnitate Socială 2021-2027.
- [51] OECD (2023). Open Government Review of Romania. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing.
- [52] European Commission (2025). 2025 Open Data Maturity Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Studii Academice, Rapoarte ale Societății Civile & Fact Sheets

- [16] Nisioi, I., Urs, N. (2026). Romanian Local E-Government Index. Cluj-Napoca: FSPAC, Universitatea Babeș-Bolyai.
- [49] Ranta, A. E., Bulău-Olaru, I. G. (2026). Assessing Decisional Transparency in Local Public Administration: Evidence from Rural Areas in Romania's North-West Region. Central European Public Administration Review, 24(1), pp. 127-154.

- [50] Bulău-Olaru, I. G., Ranta, A. E., Stănică, V. I. (2024). Citizens' Free Access to Information. The Case of Local Institutions from Rural Areas of the North-Western Region from Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 73E, pp. 52-74.
- [53] Centrul Român de Politici Europene (2026). De ce a eșuat bugetarea participativă în România. Raport de monitorizare al bugetării participative în 2025.
- [54] Centrul Român de Politici Europene (2022). Bugetarea participativă în România. Raport privind programele de bugetare participativă din România în 2022. București: CRPE.
- [56] Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile (2024). România 2024. Sectorul neguvernamental. Profil, tendințe, provocări. București: FDSC.
- [58] Șotropa, M. (2020). Financing of Care Services for Persons with Disabilities. Romania. Fact Sheet. EASPD.
- Legislație, Reglementări și Acte Administrative Oficiale
- [12] Guvernul României (2026). Ordonanță de urgență nr. 7 din 24 februarie 2026 pentru modificarea și completarea unor acte normative, precum și pentru adoptarea unor măsuri pentru creșterea capacității financiare a unităților administrativ-teritoriale, art. 397¹.
- [24] Primăria Municipiului (2020). Dispoziție de aprobare a procedurii privind tipul de semnătură electronică aplicabilă pentru utilizarea de către persoanele fizice și juridice a serviciilor disponibile online prestate de Primăria municipiului Cluj-Napoca.
- [37] Consiliul Județean Bihor (2025). Hotărâre privind aprobarea Proiectului Tram-train.
- [39] Parlamentul European și Consiliul Uniunii Europene (2026 / 2021). Regulamentul (UE) 2021/1060 din 24 iunie 2021 de stabilire a unor dispoziții comune privind FEDR, FSE+, Fondul de coeziune, FTJ, FEAMPA etc.
- [47] Parlamentul European și Consiliul Uniunii Europene, op. cit. (Regulamentul UE 2021/1060).

Baze de Date platforme online

- [1] Servicii publice locale pentru tine - Platforma SALT (salt.gov.ro/index)
- [8] Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP). Open Data (anfp.gov.ro/opendata/)
- [17] Primăria Municipiului Cluj-Napoca. Servicii online (primariaclujnapoca.ro/servicii-online/)
- [18] Primăria Municipiului Oradea. Servicii online (oradea.ro/servicii-online/)
- [19] Primăria Municipiului Zalău. Primăria Municipiului Zalău pune la dispoziția cetățenilor servicii online (zalausj.ro)
- [20] Primăria Municipiului Satu Mare. Servicii online (primariasm.ro/serviciionline)
- [21] Autoritatea pentru Digitalizarea României (ADR). Catalogul Național al Serviciilor Publice (serviciipublice.gov.ro)
- [25] Primăria Municipiului Baia Mare. Eliberare certificate fiscale (baiamare.ro)
- [26] Primăria Municipiului Satu Mare. Platforma on-line de impozite și taxe locale (primariasm.ro/platformaonlinediti)
- [27] Primăria Municipiului Oradea (2022). Pachet semnătură electronică (achiziție directă DA31581039)
- [28] Primăria Municipiului Bistrița. Evidența persoanelor (primariabistrita.ro)
- [29] Primăria Municipiului Bistrița. Acte necesare impozite persoane fizice (primariabistrita.ro)
- [31] Eurostat (2025). Digital society statistics at regional level
- [32] ADI ECOLECT GROUP Bihor. Sistemul de colectare a deșeurilor (ecolectbihor.ro)
- [33] ADI ECOLECT GROUP Bihor (2023). Proiectul aplicație integrată privind managementul deșeurilor în județul Bihor
- [34] ADI ECODES Sălaj (ecodes.ro)
- [36] ADI Zona Metropolitană Oradea. Strategii de dezvoltare (zmo.ro/strategie)
- [43] ADI „Moșii, Țara de Piatră”. Despre asociație (motiitaradepiatra.ro)
- [45] Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene. Secțiunea ITI „Moșii, Țara de Piatră”
- [46] Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene. Investiții teritoriale integrate (mfe.gov.ro)
- [55] Primăria Municipiului Cluj-Napoca. Centrul de inovare și imaginație civică (CIIC)
- [57] Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale. Acreditare furnizori și servicii sociale (mmuncii.gov.ro)



00-40-264-431550



www.nord-vest.ro



Strada Donath nr. 53a, Cluj-Napoca, Cluj



planificare.strategica@nord-vest.ro

Membră a:



Autoritate de management pentru:



Organism intermediar pentru:

