

Diagnoza Regională

Strategii Teritoriale Integrate pentru Tranziție Sustenabilă

REGIUNEA NORD-VEST
România

2026

DIAGNOZĂ REGIONALĂ – Strategii teritoriale integrate pentru tranziție sustenabilă

Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest, România

Document elaborat în cadrul proiectului *INTEGRA – Integrated Territorial Strategies for Sustainable Transition*,

Coordonarea procesului de elaborare: Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest

Manager de Proiect: Ioana DRAGOȘ

Expertiză externă: Urbasofia SRL

Echipa de elaborare

Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest

Departament Dezvoltare Strategică și Valorificare Resurse

Marius LAZIN, Paula HULEA

Departament Dezvoltare Urbană

Matei LUTZ, Sebastian ANDRIESEI

Urbasofia

Ana-Maria DRAGOMIR

Codruț PAPINA

Miruna DRĂGHIA

Irina Alexandra PANAIT

Valentina STAN

Analiza a beneficiat de contribuțiile reprezentanților autorităților publice locale și județene, ai asociațiilor de dezvoltare intercomunitară și zonelor metropolitane, ai structurilor sectoriale regionale, precum și ai altor organizații participante la activitățile de consultare desfășurate în cadrul proiectului INTEGRA.

Perioada elaborării: Semestrul I 2026

Proiectul INTEGRA - www.interregeurope.eu/integra - reunește 8 parteneri din 8 țări europene (Franța, Italia, Letonia, Muntenegru, Polonia, Portugalia, România și Serbia), cu scopul consolidării capacităților de elaborare și gestionare a instrumentelor teritoriale pentru a valorifica potențialul acestora în implementarea tranziției verzi și digitale la nivel local. Prin activități de învățare reciprocă și consolidare a capacităților și expertizei de specialitate, proiectul vizează îmbunătățirea politicilor în regiunile implicate și oferirea de bune practici pentru ciclul de programare post-2027. Proiectul se desfășoară în perioada 1 mai 2025 – 31 iulie 2029 și este cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Interreg Europe.

Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest

Strada Donath nr. 53A, Cluj-Napoca, jud. Cluj

secretariat@nord-vest.ro, integra@nord-vest.ro
www.nord-vest.ro

Conținutul acestei publicații reprezintă punctul de vedere al autorilor și nu reflectă în mod necesar poziția Uniunii Europene sau a autorităților Programului Interreg Europe. Uniunea Europeană și autoritățile programului nu pot fi considerate responsabile pentru informațiile și interpretările prezentate.

Cuprins

Lista acronimelor	5
Sinteză	6
1. Introducere	8
1.1. Contextul regional general.....	15
1.1.1. Cadrul natural	15
1.1.2. Rețeaua de localități și dinamica urban-rural.....	16
1.1.3. Cadrul instituțional.....	16
1.2. Obiectivul analizei.....	17
1.3. Surse și părți interesate consultate.....	20
2. Analiza elementelor constitutive ale strategiilor.....	21
2.1. Dimensiunea strategică	21
2.1.1. Alinierea cu cadrele legislative ale UE, naționale și regionale.....	21
2.1.2. Mecanisme de coordonare.....	22
2.1.3. Coaliții teritoriale și viziune strategică	22
2.1.4. Instrumente regionale ce sprijină formarea viziunii strategice	23
2.1.5. Abordări inovatoare în elaborarea politicilor publice	30
2.1.6. Transpunerea viziunii în strategii teritoriale aprobate	32
2.1.7. Evaluare sintetică	32
2.2. Teritoriu	34
2.2.1. Caracteristici și provocări teritoriale	34
2.2.2. Definirea perimetrelor teritoriale și logica teritorială funcțională.....	36
2.2.3. Cooperare transfrontalieră și interregională.....	37
2.2.4. Flexibilitatea perimetrelor teritoriale.....	37
2.3. Guvernanță.....	38
2.3.1. Mecanisme de implicare a părților interesate	39
2.4. Integrarea intersectorială	41
2.4.1. Integrarea prin cadre strategice regionale	41
2.4.2. Integrarea încorporată în designul programului regional.....	42
2.4.3. Transpunerea în strategii teritoriale	42
2.4.4. Implicarea părților interesate și a societății civile în integrarea intersectorială	43
2.4.5. Constrângeri structurale ale integrării.....	43
2.4.6. Monitorizarea implementării integrate	43
2.5. Finanțare și resurse financiare.....	44
2.5.1. Principalele surse de finanțare	44
2.5.2. Complementaritate și logica multi-fond	44
2.5.3. Simplificare și accesibilitate	45

2.5.4. Instrumente financiare și cofinanțare privată	45
2.5.5. Adecvarea resurselor	46
2.6. Monitorizare.....	46
2.6.1. Monitorizarea operațiunilor față de monitorizarea strategiilor	46
2.6.2. Sisteme regionale de monitorizare	47
2.6.3. Monitorizarea la nivel teritorial	47
2.6.4. Indicatori și infrastructură de date	48
2.6.5. Capacitatea de monitorizare și analiză	48
2.6.6. Evaluare și implicarea părților interesate	49
2.7. Capacitate de transformare.....	49
2.7.1. Orientarea modelului regional: schimbare incrementală cu elemente transformative emergente	49
2.7.2. Experimentare și inițiative pilot.....	50
2.7.3. Tranziția verde și adaptarea la schimbările climatice ca factori ai schimbării transformative	50
2.7.4. Schimbarea demografică, reziliența socială și transformarea incluzivă.....	51
2.8. Analiza SWOT a instrumentelor teritoriale regionale	51
3. Concluzii.....	54
3.1. Implicații pentru activitățile viitoare ale proiectului INTEGRA	55
3.1.1. Bune practici și priorități de îmbunătățire a politicilor.....	55
3.1.2. Direcții pentru activitățile de învățare reciprocă	56
3.2. Lecții învățate și recomandări preliminare pentru îmbunătățirea politicilor.....	57
3.2.1. Puncte tari și puncte slabe ale modelului regional	57
3.2.2. Recomandări preliminare pentru dezvoltarea strategică viitoare	58
4. Ghid pentru planificarea teritorială strategică integrată.....	59
4.1. Provocări-cheie.....	59
4.2. Recomandări de politică publică	61
4.3. Instrumente recomandate.....	63
4.3.1. Investiția Teritorială Integrată (ITI).....	63
4.3.2. Dezvoltarea Locală Plasată sub Responsabilitatea Comunității (CLLD)	64
4.3.3. Zone Metropolitane și Zone Urbane Funcționale	64
4.3.4. Guvernanță participativă.....	65
4.4. Bune practici pentru abordarea integrată	66
Anexa 1. Bibliografie	67
Anexa 2.....	69
Baza de date a strategiilor locale analizate din Regiunea Nord-Vest	69

Lista acronimelor

ADI – Asociație de Dezvoltare Intercomunitară
ADR – Agenție de Dezvoltare Regională
ADRN – Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest
AM – Autoritate de Management
API – Application Programming Interface
CCR – Comitet de Coordonare Regională
CDR – Consiliu pentru Dezvoltare Regională
CELEX – Sistemul de identificare unică al actelor normative EU
CLLD – Dezvoltare Locală Plasată sub Responsabilitatea Comunității
COM – Prefixul documentelor Comisiei Europene
DG – Directorat-General (Comisia Europeană)
EDP – Proces de Descoperire Antreprenorială
EMFAF - Fondul European Maritim, pentru Pescuit și Acvacultură
FC – Fond de Coeziune
FEADR – Fondul European pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală
FEDR – Fondul European de Dezvoltare Regională
FSE+ – Fondul Social European
GAL – Grup de Acțiune Locală
GIS – Sistem Informațional Geografic
INS – Institutul Național de Statistică
INTEGRA – Proiectul Interreg Integrated territorial strategies for sustainable transition / Strategii teritoriale Integrate pentru Tranziție Sustenabilă
ITI – Investiții Teritoriale Integrate
JASPERS – Program de Asistență Comună pentru Sprijinirea Proiectelor în Regiunile Europene
JRC – Joint Research Centre/ Centrul Comun de Cercetare
LEADER – Programul Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale/ Legături între acțiunile de dezvoltare a economiei rurale
NUTS – Nomenclatorul Comun al Unităților Teritoriale pentru Statistică
NV – Nord-Vest
ODD – Obiectiv(e) de Dezvoltare Durabilă
OCDE – Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
PDR – Planul de Dezvoltare Regională
PIB – Produsul Intern Brut
PMUD – Plan de Mobilitate Urbană Sustenabilă
PR – Programul Regional
RIS3 – Strategie de Specializare Inteligentă
RCO – Indicatori de realizare
RCR – Indicatori de rezultat
RDC – Regulamentul privind Dispozițiile Comune
SDL – Strategie de Dezvoltare Locală
SIDU – Strategie Integrată de Dezvoltare Urbană
SRMUDOI – Strategia Regională pentru Mobilitate Urbană Durabilă și Orașe Inteligente
UE – Uniunea Europeană
ZUF – Zonă Urbană Funcțională

Sinteză

Această analiză-diagnoză oferă o imagine de ansamblu asupra modului în care sunt elaborate și implementate strategiile regionale și cele locale în Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest, înființată în temeiul Legii privind dezvoltarea regională în România nr. 151/1998, ulterior abrogată și înlocuită de Legea nr. 315/2004, prin asocierea voluntară a autorităților locale și județene din județele Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu Mare și Sălaj.

Analiza prezintă situația actuală, evidențiază punctele tari și punctele slabe, identifică exemple de bune practici și oportunități de dezvoltare și constituie un instrument util pentru învățarea reciprocă și pentru îmbunătățirea continuă a proceselor de planificare și implementare strategică.

Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest dispune de un model instituțional relativ matur și coerent de elaborare a strategiilor teritoriale, consolidat prin ciclurile succesive de programare din cadrul Politicii de Coeziune a Uniunii Europene. Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest (ADRVN) asigură coordonarea procesului de planificare regională, gestionarea Programului Regional (PR) și verificarea documentelor strategice teritoriale locale, valorificând capacitatea sa tehnică și de coordonare pentru a sprijini o abordare integrată a dezvoltării regionale.

Acest document analizează modelul regional teritorial autohton, prin prisma a șapte componente: dimensiunea strategică, orientarea teritorială, guvernanta, integrarea intersectorială, finanțarea, monitorizarea și capacitatea de transformare. Diagnoza se bazează pe evaluarea documentelor strategice de la nivel regional și local, utilizând metodologia Centrului Comun de Cercetare (JRC), adaptată la nivelul consorțiului proiectului INTEGRA.

Caracteristica definitorie a modelului regional este orientarea sa către implementare, în sensul în care strategiile teritoriale sunt concepute nu doar pentru a articula o viziune de dezvoltare, ci și pentru a structura portofolii de proiecte care pot fi depuse în cadrul apelurilor relevante, cu condiția îndeplinirii tuturor criteriilor de eligibilitate și selecție aplicabile.

La modul practic, ADRVN aplică un mecanism formal de verificare a conformității și a admisibilității administrative a strategiilor locale, care condiționează eligibilitatea investițiilor printr-un aviz de conformitate. Acest mecanism a contribuit la un grad ridicat de acoperire strategică în regiune: din cele 43 de orașe și municipii, 37 dețin Strategii Integrate de Dezvoltare Urbană (SIDU) aprobate, iar 35 au Planuri de Mobilitate Urbană Durabilă (PMUD) avizate.

Principalele aspecte constatate la nivelul proceselor de planificare strategică din Regiunea Nord-Vest:

- ❖ evaluarea dimensiunii strategice confirmă buna aliniere a strategiilor la politicile europene, coerența procesului de planificare strategică la nivel regional și local și transpunerea viziunii strategice în planuri aprobate, până la portofoliile de proiecte locale

- ❖ existența unor mecanisme la nivel regional care reduc fragmentarea și sporesc coerența strategică, în condițiile în care Planul de Dezvoltare Regională (PDR) oferă cadrul regional comun, Strategia de Specializare Inteligentă (RIS3) orientează investițiile în inovare, iar condiționalitatea programelor impune alinierea strategiilor locale pentru accesarea finanțării; totuși, legăturile dintre documentele strategice nu sunt întotdeauna suficient de explicite pentru a elimina complet suprapunerile sau neconcordanțele
- ❖ existența la nivel regional a platformei GIS care permite vizualizarea geospațială a existenței strategiilor locale și a stadiului lor de avizare, pe baza datelor disponibile și actualizate în platformă.
- ❖ exercitarea de către ADRNV a unor funcții integrate de planificare strategică, gestionare a programelor, asistență tehnică și verificare a documentelor, ceea ce asigură continuitatea între planificarea regională, finanțare și implementarea strategiilor.
- ❖ utilizarea limitată a abordărilor inovatoare de guvernanță, precum elaborarea participativă, previziunea și analiza scenariilor, ceea ce reprezintă principala direcție de îmbunătățire pentru consolidarea procesului de elaborare și implementare a strategiilor teritoriale.
- ❖ mecanismul de verificare de către ADRNV a strategiilor locale asigură respectarea unitară a procedurilor, dar nu evaluează în mod sistematic calitatea strategică, ambiția sau potențialul de transformare al strategiilor locale.
- ❖ constatarea unor disparități fundamentale în ceea ce privește capacitatea instituțională între orașele mari (Cluj-Napoca, Oradea) și cele mici din regiune
- ❖ monitorizarea strategiilor se concentrează mai degrabă pe rezultatele programului decât pe rezultatele teritoriale integrate, limitând capacitatea modelului de a demonstra transformarea teritorială pe termen lung.

1. Introducere

În România, regiunile de dezvoltare nu sunt unități administrativ-teritoriale, nu au personalitate juridică și nu exercită autoritate publică regională. În acest context, existența Agențiilor pentru Dezvoltare Regională, organisme de utilitate publică care îndeplinesc și rolul de autorități de management, conferă acestor regiuni un interes deosebit ca studii de caz pentru analiza modului în care strategiile teritoriale sunt elaborate, coordonate și implementate în condițiile unei autonomii instituționale limitate.

Regiunea Nord-Vest este una dintre cele opt regiuni de dezvoltare din România (NUTS 2) și se încadrează în categoria regiunilor mai puțin dezvoltate din Uniunea Europeană (UE), în care se regăsesc atât polii urbani dinamici Cluj-Napoca și Oradea, cât și un teritoriu preponderent rural, care se confruntă cu provocări structurale persistente.

Funcțiile de planificare și coordonare regională sunt exercitate de ADNRV și de Consiliul pentru Dezvoltare Regională (CDR), în limitele competențelor stabilite prin Legea dezvoltării regionale nr. 315/2004. ADNRV sprijină planificarea strategică și implementarea programelor de politică de coeziune printr-un set de strategii regionale, inclusiv Planul de Dezvoltare Regională (PDR) 2021-2027 [4], RIS3 NV 2021-2027 [5] și mai multe strategii sectoriale care abordează mobilitatea, turismul și competitivitatea regională.

Baza normativă principală este constituită de Regulamentul (UE) 2021/1060 de stabilire a Regulamentului privind dispozițiile comune (RDC) pentru perioada de programare 2021-2027 [2]. RDC definește cinci obiective de politică care ghidează investițiile UE, dintre care două sunt deosebit de relevante pentru Regiunea Nord-Vest:

- Obiectivul de politică 1 - promovarea transformării economice inovatoare și inteligente
- Obiectivul de politică 5 - încurajarea dezvoltării teritoriale integrate și durabile, mai aproape de cetățeni [2].

În completarea acestui cadru, Regulamentul (UE) 2021/1058 privind Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR) oferă baza specifică pentru intervențiile de dezvoltare regională, punând accentul pe abordările teritoriale integrate și pe strategiile bazate pe teritoriu [3]. Regulamentul sprijină instrumentele teritoriale, cum ar fi investițiile teritoriale integrate (ITI), dezvoltarea locală condusă de comunitate (CLLD) și alte instrumente concepute de statele membre pentru a adapta intervențiile de dezvoltare la contextele teritoriale specifice [1], [3].

La nivel național, România pune în aplicare politica de coeziune prin intermediul mai multor **programe pentru perioada 2021-2027**, care canalizează fondurile europene către prioritățile de dezvoltare regională și locală. Programele regionale (PR) reprezintă principalele instrumente de sprijinire a dezvoltării teritoriale, în timp ce programele complementare abordează inovarea, digitalizarea, incluziunea socială, sănătatea, educația și instrumentele financiare [9]. În plus, accesul la finanțarea FEDR în cadrul Obiectivului de politică 1 necesită existența unei RIS3 funcționale, asigurându-se că investițiile sprijină domeniile prioritare identificate prin procese regionale de descoperire antreprenorială [5], [7].

Prioritățile politice europene legate de durabilitate și tranziția climatică modelează, de asemenea, cadrul de dezvoltare regională. Pactul verde european stabilește angajamentul UE față de neutralitatea climatică până în 2050 și reducerea emisiilor cu cel puțin 55 % până în 2030 [6].

Agenda teritorială 2030 oferă, de asemenea, viziunea strategică privind coeziunea teritorială în UE. Aceasta promovează abordări de dezvoltare bazate pe teritoriu, o implicare mai puternică a autorităților subnaționale și o utilizare sporită a instrumentelor teritoriale pentru a sprijini dezvoltarea echilibrată și îmbunătățirea calității vieții în toate regiunile [1], [8].

Cadrul metodologic

Metodologia a fost construită astfel încât să permită compararea rezultatelor între regiunile participante la proiect, fără a ignora diferențele privind organizarea administrativă, structura teritorială, capacitatea instituțională și experiența de planificare a fiecărei regiuni.

Analiza nu este concepută exclusiv ca o descriere a documentelor și mecanismelor existente, ci ca un instrument de învățare și îmbunătățire a politicilor publice. Constatările sale urmăresc să sprijine activitățile ulterioare de schimb de experiență și învățare reciprocă desfășurate în cadrul proiectului INTEGRA, precum și formularea unor recomandări privind dezvoltarea instrumentelor teritoriale integrate în perspectiva perioadei de programare de după 2027.

Cadrul principal de referință este reprezentat de *Manualul strategiilor de dezvoltare teritorială și locală*, elaborat de JRC [1]. Manualul propune o abordare integrată a dezvoltării teritoriale, adaptată particularităților geografice, economice, sociale și instituționale ale fiecărui teritoriu.

Metodologia JRC este structurată în jurul a șase elemente constitutive ale strategiilor teritoriale: dimensiunea strategică, orientarea teritorială, guvernanta, integrarea intersectorială, finanțarea și resursele financiare și monitorizarea.

Aceste elemente au fost transpuse într-o matrice de întrebări analitice, utilizată pentru examinarea comparativă a strategiilor regionale și locale. Întrebările urmăresc să transforme principiile generale ale cadrului JRC în criterii aplicabile analizei documentelor și mecanismelor teritoriale din Regiunea Nord-Vest.

Metodologia proiectului INTEGRA completează cadrul JRC cu o a șaptea dimensiune, dedicată capacității de transformare. Aceasta examinează măsura în care strategiile teritoriale depășesc logica unor intervenții izolate sau predominant incrementale și pot contribui la schimbări structurale pe termen lung. Analiza acestei dimensiuni are în vedere contribuția strategiilor la tranziția verde și digitală, adaptarea la schimbările climatice, reziliența socială și demografică și atingerea Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă (ODD) [6], [10].

Prin introducerea acestei componente, strategiile teritoriale sunt analizate atât ca instrumente de planificare și coordonare, cât și ca potențiale mecanisme de mobilizare a actorilor, resurselor și investițiilor în jurul unor obiective de transformare teritorială.

Cadrul analitic integrează trei perspective conceptuale complementare:

- utilizează abordarea dezvoltării bazate pe teritoriu, care pune accentul pe adaptarea intervențiilor publice la caracteristicile și nevoile teritoriale, pe valorificarea resurselor endogene și pe coordonarea politicilor la diferite niveluri de guvernare [11]. Această abordare, consolidată la nivelul politicii de coeziune a Uniunii Europene inclusiv prin *Raportul Barca* [12], subliniază importanța contextului local și a capacității instituționale în formularea politicilor de dezvoltare regională;
- încorporează principiile specializării inteligente, prin care regiunile identifică domenii prioritare cu potențial de dezvoltare economică și inovare, în cadrul unor procese de descoperire antreprenorială care reunesc autorități publice, întreprinderi, instituții de cercetare și reprezentanți ai societății civile [13], [14];
- se bazează pe perspectiva guvernantei pe mai multe niveluri, potrivit căreia dezvoltarea teritorială depinde de coordonarea dintre nivelurile european, național, regional și local, precum și de cooperarea dintre domeniile sectoriale și diferitele categorii de actori interesați [15], [16].

Utilizarea unui cadru comun facilitează compararea între regiunile partenere ale proiectului INTEGRA, iar adaptarea criteriilor la contextul regional permite interpretarea rezultatelor în raport cu particularitățile instituționale și teritoriale ale Regiunii Nord-Vest. Include analiza documentelor de politică publică și a cadrelor strategice regionale cu evaluarea comparativă a unui eșantion de strategii teritoriale locale din Regiunea Nord-Vest.

A fost constituită o bază de date cu documente regionale și locale, utilizând resursele disponibile la nivelul ADRNV, organizate într-o bază de cunoștințe digitală, prin intermediul instrumentului de lucru *NotebookLM*, pentru a facilita identificarea informațiilor relevante, interogarea sistematică a documentelor și comparația transversală între strategii.

Au fost selectate spre analiză 33 de strategii din Regiunea Nord-Vest, predominant SIDU, alături de Strategii de Dezvoltare Locală (SDL). Selecția a urmărit asigurarea unei acoperiri diversificate a tipurilor de localități și a nivelurilor ierarhiei urbane din cele șase județe ale regiunii.

Eșantionul a inclus:

- câte o strategie pentru fiecare municipiu reședință de județ;
- între două și patru strategii pentru alte municipii;
- între trei și patru strategii pentru orașe;
- o strategie aferentă unei comune.

Selecția reprezintă un eșantion intenționat, construit pentru a surprinde diversitatea situațiilor teritoriale și administrative, și nu un eșantion statistic reprezentativ pentru toate unitățile administrativ-teritoriale din regiune.

Fiecare strategie a fost evaluată utilizând o matrice analitică derivată din elementele constitutive ale JRC și de la modulul suplimentar privind capacitatea de transformare. Șase dimensiuni ale elementelor constitutive au fost evaluate la nivel de document, susținute de șapte subîntrebări analitice (Q1-Q7) pentru elementul constitutiv al dimensiunii strategice, așa cum se detaliază în Capitolul 2:

- Dimensiunea strategică (capitolul 2.1.)

- Dimensiunea teritorială (capitolul 2.2.)
- Guvernanța (capitolul 2.3.)
- Integrarea intersectorială (capitolul 2.4.)
- Finanțarea (capitolul 2.5)
- Monitorizarea (capitolul 2.6.)

Fiecare componentă a fost evaluată pe o scară de la 0 la 3, ceea ce a permis compararea între strategii și identificarea unor tendințe în cadrul modelului de guvernanță regională.

Tabelul 1 – Scala de evaluare a strategiilor teritoriale

Scor	Explicație
0	Elementul nu este menționat în document
1	Elementul este menționat succint, fără o dezvoltare clară
2	Elementul este descris clar, dar informațiile privind aplicarea sa sunt limitate
3	Elementul este dezvoltat în detaliu și este însoțit de mecanisme, responsabilități sau instrumente de punere în aplicare

Sursa: analiză realizată de Urbasofia pe baza metodologiei proiectului INTEGRA.

Sistemul de punctare facilitează identificarea tiparelor comune, a diferențelor dintre strategiile analizate și a domeniilor în care documentele prezintă niveluri diferite de dezvoltare. Scorurile sunt utilizate ca instrument comparativ și de sinteză și trebuie interpretate împreună cu analiza calitativă a documentelor. Sistemul de notare permite compararea strategiilor, identificarea tiparelor și realizarea unor sinteze cantitative ale modelului regional.

Tabelul 2 – Matricea de evaluare pentru baza de date NotebookLM

Scor	Explicații
0	Nu este menționat
1	Menționat pe scurt
2	Descris clar, dar cu detalii operaționale limitate
3	Bine dezvoltat și operaționalizat

Sursă: analiza Urbasofia realizată pe baza metodologiei INTEGRA

În ceea ce privește componenta dimensiunea strategică, evaluarea celor 33 de strategii teritoriale selectate din Regiunea Nord-Vest a condus la o medie regională de 2,54 din 3,00, încadrate astfel:

- 12 strategii (36 %) au fost clasificate ca având performanțe ridicate (scor mediu $\geq 2,70$);
- 18 strategii (55 %) ca fiind intermediare (2,00-2,69);
- 3 strategii (9 %) ca necesitând sprijin (sub 2,00).

Cele mai mari scoruri medii au fost înregistrate pentru Q7 – *Transpunerea viziunii strategice în strategii aprobate* (2,94) și Q3 – *Alinierea la cadrele UE* (2,73), în timp ce cel mai mic a fost înregistrat pentru Q6 – *Abordări inovatoare de elaborare a politicilor*, inclusiv co-proiectarea și previziunea (1,88). Acest indicator Q6 a înregistrat cel mai scăzut scor mediu dintre subîntrebările analizate, indicând un nivel mai redus de utilizare a co-proiectării, prospectivei și elaborării de scenarii.

Aceste constatări sunt analizate în detaliu în Capitolul 2 și stau la baza concluziilor și recomandărilor din Capitolul 3. Dimensiunea integrării intersectoriale a fost completată de o consultare prin intermediul unui chestionar, urmată de un atelier cu reprezentanți ai Comitetului de Coordonare Regională (CCR), convocat în cadrul proiectului INTEGRA în luna martie 2026. Atelierul a reunit reprezentanți ai consiliilor județene, ai municipalităților, ai asociațiilor metropolitane și ai departamentelor sectoriale pentru a discuta gradul de coordonare intersectorială din modelul actual de elaborare a strategiilor și pentru a identifica blocajele structurale. Constatările referitoare în special la integrarea intersectorială și la funcționarea mecanismelor de coordonare au fost aprofundate.

Analiza documentară a fost completată prin consultarea actorilor implicați în elaborarea, coordonarea și implementarea strategiilor teritoriale.

Consultarea a urmărit să surprindă percepțiile participanților privind:

- coordonarea dintre instituții și niveluri administrative;
- integrarea domeniilor sectoriale în strategiile teritoriale;
- utilizarea rezultatelor monitorizării;
- accesul la surse de finanțare;
- principalele blocaje instituționale și administrative;
- nevoile de îmbunătățire a modelului regional de planificare.

Rezultatele consultării au fost utilizate pentru contextualizarea constatărilor documentare și pentru identificarea situațiilor în care prevederile formale ale strategiilor diferă de practicile sau percepțiile actorilor implicați.

Rezultatele cantitative și interpretarea lor sunt prezentate în Capitolul 2. Pentru fiecare dimensiune, analiza urmărește să coreleze scorurile obținute cu exemple concrete din strategiile evaluate și cu informațiile rezultate din consultarea actorilor regionali.

Rezultatele analizei-diagnostic se interpretează în raport cu natura surselor și a metodelor utilizate, astfel:

- evaluarea documentară examinează modul în care anumite elemente sunt prezentate și operaționalizate în strategiile analizate. Aceasta nu măsoară direct calitatea implementării, capacitatea efectivă a instituțiilor sau impactul investițiilor asupra teritoriilor.
- selecția celor 33 de strategii urmărește diversitatea teritorială și administrativă, dar nu permite generalizarea statistică a rezultatelor la nivelul tuturor localităților din Regiunea Nord-Vest.
- informațiile obținute prin chestionar și atelier reflectă experiențele și percepțiile participanților și pot fi influențate de componența grupului consultat, de nivelul de implicare al respondenților și de rolul instituțional al acestora.

În consecință, scorurile și comparațiile prezentate în analiză trebuie interpretate în primul rând ca indicatori ai calității și gradului de dezvoltare a documentelor strategice. Concluziile referitoare la funcționarea efectivă a mecanismelor teritoriale necesită corelarea cu date privind implementarea, capacitatea administrativă, rezultatele programelor și evoluțiile teritoriale observabile.

Din punct de vedere metodologic, structura analizei-diagnostic se inspiră în primul rând din *Manualul strategiilor de dezvoltare teritorială și locală* elaborat de JRC. Manualul reprezintă unul dintre principalele repere metodologice ale Comisiei Europene pentru elaborarea strategiilor teritoriale integrate și durabile, structurate în jurul a șase elemente fundamentale: dimensiunea strategică, orientarea teritorială, guvernanta, integrarea intersectorială, finanțarea și resursele financiare, precum și monitorizarea. Fiecare capitol al manualului identifică o serie de provocări pe care factorii de decizie și actorii teritoriali sunt chemați să le abordeze, însoțite de recomandări operaționale. Aceste elemente au fost transpuse în metodologia diagnosticului sub forma unor întrebări orientative, pentru a transforma principiile generale ale JRC în instrumente analitice practice.

Metodologia a fost, de asemenea, recalibrată și extinsă în raport cu obiectivele specifice ale proiectului INTEGRA și cu provocările politice identificate de Comisia Europeană. În special, a fost introdus un al șaptelea modul dedicat capacității de transformare a strategiilor. Acest element suplimentar permite evaluarea măsurii în care instrumentele teritoriale integrate pot contribui la promovarea unei schimbări sistemice, mai degrabă decât a uneia pur incrementală, cu referire directă la Pactul Verde European, la tranziția verde și la cea digitală, precum și la ODD-uri. Acest modul reprezintă trăsătura distinctivă a metodologiei propuse, subliniind relevanța strategiilor nu numai în ceea ce privește guvernanta și procesele, ci și ca mecanisme de transformare orientate către sustenabilitate.

Valoarea adăugată a acestei abordări pentru Interreg Europe este dublă, astfel:

- ❖ Metodologia permite o comparabilitate sistematică între diferite regiuni, respectând în același timp diversitatea contextelor locale: adoptarea celor șase elemente constitutive ale JRC ca cadru comun garantează coerența metodologică și facilitează diseminarea rezultatelor atât în cadrul parteneriatului, cât și în afara acestuia.
- ❖ Pe de altă parte, integrarea modulului transformativ contribuie direct la obiectivul general al proiectului de a îmbunătăți elaborarea și gestionarea instrumentelor teritoriale pentru coeziune. În conformitate cu programul Interreg Europe, aceasta consolidează capacitatea regiunilor europene de a aborda dubla tranziție (ecologică și digitală) într-un mod incluziv și adaptat la specificul local. Din această perspectivă, diagnosticul este conceput nu doar ca un exercițiu de cartografiere, ci ca un pas strategic către elaborarea unor agende transformative și ca o contribuție concretă la dezbaterile europene privind modalitățile de îmbunătățire a instrumentelor de coeziune teritorială în perioada de după 2027.

Prezenta analiză regională aplică cadrul metodologic elaborat de JRC în *Manualul strategiilor de dezvoltare teritorială și locală* [1]. Abordarea JRC recunoaște faptul că traiectoriile de dezvoltare diferă semnificativ în funcție de condițiile geografice, structurile

economice și capacitatea instituțională, necesitând răspunsuri adaptate la contextul local, în funcție de specificul teritorial [1].

Plecând de la cele șase elemente fundamentale ale JRC, analiza include un modul suplimentar privind **capacitatea de transformare**, introdus în metodologia proiectului INTEGRA. Acest modul evaluează măsura în care strategiile teritoriale contribuie la schimbarea sistemică, în concordanță cu Pactul verde european, cu dubla tranziție verde și digitală, precum și cu ODD [6], [10]. Acesta subliniază rolul strategiilor teritoriale ca instrumente de guvernare și ca factori de tranziție pe termen lung.

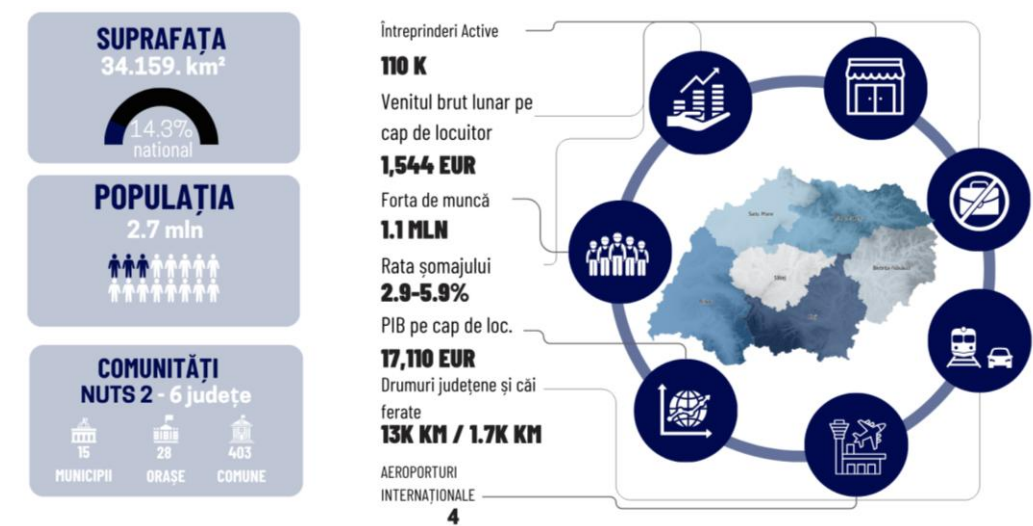
Cadrul analitic integrează trei perspective conceptuale complementare:

- ❖ adoptă **o abordare a dezvoltării bazată pe teritoriu**, care pune accentul pe adaptarea intervențiilor politice la caracteristicile teritoriale, pe mobilizarea resurselor endogene și pe coordonarea politicilor la toate nivelurile de guvernare [11]. Această abordare, adoptată pe scară largă în politica de coeziune a UE în urma *Raportului Barca*, subliniază importanța valorificării resurselor locale și a capacității instituționale pentru a sprijini dezvoltarea regională [12];
- ❖ încorporează **principiile specializării inteligente**, care încurajează regiunile să identifice domeniile prioritare cu potențial economic prin procese de descoperire antreprenorială care implică autoritățile publice, întreprinderile, instituțiile de cercetare și societatea civilă [13], [14];
- ❖ se bazează pe teoria guvernării pe mai multe niveluri, recunoscând faptul că dezvoltarea teritorială depinde de coordonarea dintre actorii europeni, naționali, regionali și locali, precum și de cooperarea între sectoarele de politică și grupurile de părți interesate [15], [16].

1.1. Contextul regional general

Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest a fost înființată în temeiul Legii nr. 151/1998, prin asocierea voluntară a autorităților locale și județene din județele Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu Mare și Sălaj. Regiunea se întinde pe o suprafață de 34.160 km², reprezentând 14,3% din teritoriul României și ocupând locul al patrulea la nivel național. Conform clasificării NUTS, este o regiune NUTS 2 și face parte din Macroregiunea 1 (NUTS 1), învecinându-se cu regiunile Vest, Centru și Nord-Est.

Figura 1 – Infografic privind Regiunea Nord-Vest



Sursa: ADRNV

1.1.1. Cadrul natural

Regiunea Nord-Vest se caracterizează printr-un mediu natural divers, modelat de o structură reliefaă variată, munții ocupând 28 % din teritoriu, dealurile 30 %, iar câmpiile și văile 42 %. Regiunea beneficiază de un climat continental temperat, cu veri calde, ierni reci și precipitații relativ abundente, variind de la aproximativ 550 mm în zonele de șes până la 1 500 mm în zonele montane. Temperaturile medii anuale variază între 3,8 °C și 10,4 °C.

Rețeaua hidrografică este dominată de bazinele hidrografice ale râurilor Tisa, Someș, Crișuri, Crasna, Tur și Barcău. Resursele de apă subterană din bazinul Someș - Tisa sunt estimate la aproximativ 10 m³ pe secundă, în timp ce resursele de apă minerală și termală susțin turismul balnear și activitățile economice conexe. Resursele de sol și subsol sunt limitate în ceea ce privește resursele energetice; cu toate acestea, regiunea beneficiază de zăcăminte minerale, inclusiv minereuri complexe și de aur-argint, bauxită, sare și materiale de construcții.

Terenurile agricole acoperă aproximativ 61 % din teritoriul regional, în timp ce pădurile reprezintă aproximativ 30 %, oferind o bază naturală solidă pentru agricultură și silvicultură. Regiunea găzduiește, de asemenea, un nivel ridicat de biodiversitate, cu 88 de situri Natura 2000 și 171 de arii protejate de interes național. Aceste atuuri de mediu oferă oportunități importante pentru dezvoltarea durabilă, necesitând în același timp o gestionare atentă a resurselor și protecția mediului.

1.1.2. Rețeaua de localități și dinamica urban-rural

Structura așezărilor din Regiunea Nord-Vest este preponderent rurală. Regiunea cuprinde 446 de unități administrative locale, dintre care 403 sunt comune, alături de 15 municipii și 28 de orașe.

Figura 2 – Așezările din Regiunea Nord-Vest



Sursa: ADRNV

Sistemul urban este alcătuit în mare parte din orașe foarte mici și mici (cu sub 20.000 de locuitori), care reprezintă aproximativ 70% din așezările urbane. Doar un număr limitat de orașe îndeplinesc funcții regionale importante.

După cum se menționează în Strategia de dezvoltare teritorială a României 2035, marile centre urbane, precum Cluj-Napoca și Oradea, funcționează ca centre economice și de inovare majore în cadrul regiunii, concentrând universități, instituții de cercetare și servicii avansate. Polurile regionale, precum Baia Mare, Bistrița, Zalău și Satu Mare, joacă un rol important în asigurarea oportunităților de angajare și a serviciilor publice.

Deși populația urbană a scăzut treptat începând cu 1990, nivelul de urbanizare a rămas relativ stabil, la aproximativ 52%, ceea ce este sub media națională și europeană. În același timp, procesele de suburbanizare sunt din ce în ce mai vizibile în jurul marilor centre urbane, fapt reflectat în creșterea populației și dezvoltarea rezidențială în localitățile periurbane.

Teritoriile rurale prezintă o diversitate funcțională pronunțată, în funcție de condițiile geografice și de profilurile agricole, variind de la producția intensivă de culturi în zonele de câmpie până la creșterea animalelor în zonele montane. În același timp, zonele rurale beneficiază de oportunități de dezvoltare legate de lanțurile valorice agroalimentare, ecoturism, silvicultură și activități neagricole diversificate. Puternica diferențiere funcțională urban-rurală vizibilă în sistemul de așezări se reflectă direct în elaborarea strategiilor teritoriale, care trebuie să abordeze atât dinamica competitivă a polurilor de inovare urbane, cât și provocările structurale ale zonelor periferice și montane.

1.1.3. Cadrul instituțional

Dezvoltarea regională în Regiunea Nord-Vest este organizată printr-un cadru de guvernare bazat pe cooperarea voluntară între autoritățile județene și locale. Fiind una

dintre regiunile de dezvoltare ale României, Regiunea Nord-Vest nu deține competențe administrative, ci funcționează ca o structură de coordonare teritorială pentru punerea în aplicare a politicilor naționale și europene de dezvoltare regională.

Dezvoltarea regională și teritorială în Regiunea Nord-Vest este susținută de un sistem de instrumente de planificare strategică care funcționează la nivel regional, județean, metropolitan și local. Aceste instrumente transpun obiectivele politicilor naționale și europene în strategii de dezvoltare și cadre de investiții adaptate la specificul teritorial.

Cadrul instituțional este susținut de ADRNV, care acționează în calitate de organ executiv al CDR și Autoritate de Management pentru Programul Regional Nord-Vest 2021–2027, pentru punerea în aplicare a instrumentelor politicii de coeziune a UE. Agenția este responsabilă de elaborarea documentelor strategice regionale cheie, inclusiv a PDR, a RIS3 și a strategiilor sectoriale care abordează mobilitatea (Strategia Regională pentru Mobilitate Urbană Durabilă și Orașe Inteligente), turismul (Strategia Regională de Dezvoltare a Turismului) și competitivitatea, precum și de asigurarea coerenței acestora cu cadrele de politică ale UE și naționale.

În calitatea sa de Autoritate de Management (AM) pentru PR NV 2021-2027, ADRNV stabilește, de asemenea, condițiile procedurale și de eligibilitate care reglementează modul în care strategiile teritoriale locale și metropolitane sunt verificate și aprobate ca premise pentru accesarea finanțării UE. În acest rol, agenția contribuie la programarea strategică, selecția proiectelor, contractare, monitorizare și sprijin pentru beneficiari, facilitând teritorializarea priorităților de dezvoltare naționale și europene. Mecanismul formal prin care documentele strategice locale sunt verificate în scopul eligibilității este descris în detaliu în secțiunea 2.1.4.

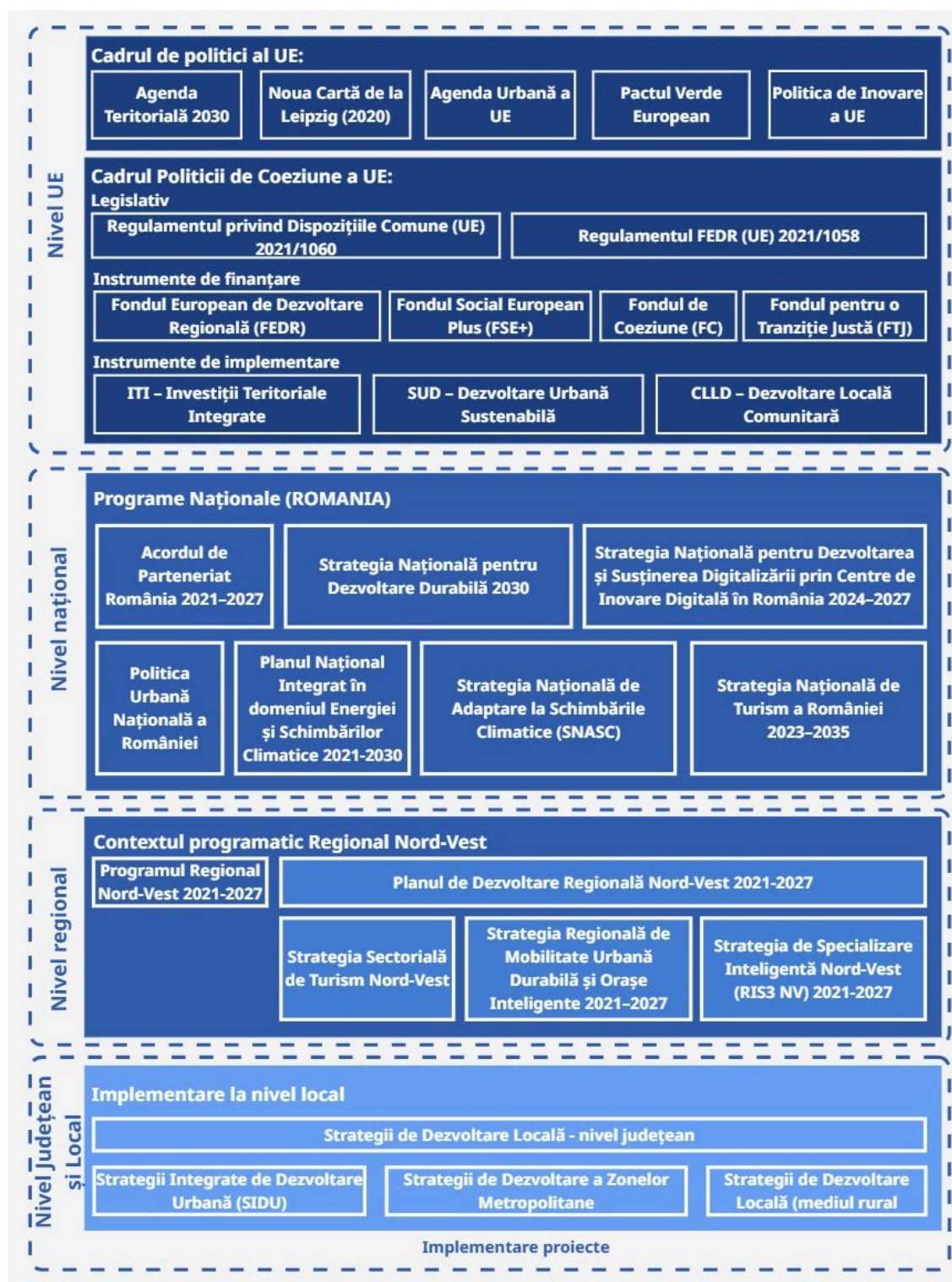
1.2. Obiectivul analizei

Analiza examinează modelul regional de elaborare și implementare a strategiilor teritoriale în Regiunea Nord-Vest a României. Se acordă o atenție deosebită tipurilor de strategii teritoriale utilizate în regiune, rolului lor instituțional și poziției lor în cadrul mai larg al Politicii de coeziune a UE pentru perioada 2021-2027 și al Planului regional de dezvoltare pentru Regiunea Nord-Vest 2021-2027.

Obiectivul este de a înțelege modelul de guvernare prin care acestea sunt elaborate, adoptate și puse în aplicare. Aceasta presupune analizarea actorilor instituționali implicați, a mecanismelor de coordonare între nivelurile de guvernare (UE, național, regional și local) și a procedurilor prin care strategiile teritoriale sunt transpuse în portofolii de investiții.

Analiza examinează conținutul și orientarea tematică a strategiilor teritoriale, inclusiv alinierea acestora la prioritățile politice europene și naționale, precum tranziția verde, transformarea digitală, inovarea și incluziunea socială. Se acordă o atenție deosebită măsurii în care strategiile adoptă abordări integrate și interacționează cu alte instrumente de planificare și programe de dezvoltare care funcționează la nivel regional și local.

Figura 3 – Cadrul de politici și reglementare



Sursa: ADRNV și Urbasofia

Ecosistemul strategiei teritoriale din Regiunea Nord-Vest funcționează în cadrul **Politicii de Coeziune a UE pentru perioada 2021-2027**, pusă în aplicare în regim de gestionare partajată între Comisia Europeană și statele membre. Regulamentul (UE) 2021/1060 stabilește obiectivele de politică, principiile de guvernare și cerințele privind parteneriatul care ghidează utilizarea fondurilor UE, inclusiv abordările de dezvoltare teritorială integrată.

În conformitate cu Regulamentul (UE) 2021/1058, dezvoltarea teritorială integrată poate fi pusă în aplicare prin intermediul **dezvoltării urbane durabile, al investițiilor teritoriale integrate (ITI), al dezvoltării locale conduse de comunitate (CLLD)** sau al **altor instrumente teritoriale definite de statele membre** (precum strategii teritoriale, SIDU, SDL). Aceste strategii trebuie să includă o analiză teritorială, răspunsuri integrate la nevoile de dezvoltare și mecanisme de participare a părților interesate.

În ceea ce privește zonele urbane, Regulamentul (UE) 2021/1058 privind FEDR impune utilizarea unor **strategii teritoriale integrate pentru dezvoltarea urbană durabilă** și prevede, la articolul 8 alineatul (1), alocarea de către statele membre, la nivel național, a cel puțin 8% din resursele FEDR pentru dezvoltarea urbană durabilă.

La nivel național, România pune în aplicare politica de coeziune prin Acordul de parteneriat cu CE, care stabilește cadrul de utilizare a FEDR, FSE+ și a Fondului de coeziune (FC). Agenda mai amplă privind dezvoltarea spațială și durabilă este ghidată de **Strategia națională pentru dezvoltare durabilă 2030** și de **Strategia de dezvoltare teritorială 2035**, care constituie documentele de bază ale sistemului național de amenajare a teritoriului.

Dezvoltarea regională în România este organizată prin intermediul regiunilor de dezvoltare, care funcționează mai degrabă drept cadre de cooperare decât drept niveluri administrative. Guvernanța este asigurată de CDR-uri, alcătuite din reprezentanți ai autorităților județene și locale, în timp ce ADR-urile asigură capacitatea tehnică și operațională necesară pentru implementarea programelor. În Regiunea Nord-Vest, ADRNV joacă un rol central în coordonarea strategiilor de dezvoltare regională și în gestionarea PR NV 2021-2027.

Dezvoltarea teritorială în Regiunea Nord-Vest se bazează pe un sistem pe mai multe niveluri de instrumente de planificare strategică care ghidează investițiile publice și pregătirea proiectelor.

La nivel regional, **PDR 2021-2027** definește viziunea de dezvoltare pe termen lung și prioritățile strategice ale regiunii și servește drept principal cadru de referință pentru investițiile publice. Politicile de transformare economică și inovare sunt ghidate în continuare de **RIS3**, care orientează investițiile către domeniile economice prioritare identificate printr-o abordare bazată pe teritoriu. Strategia promovează colaborarea între instituțiile de cercetare, universități, întreprinderi și autoritățile publice, contribuind la diversificarea economică, modernizarea tehnologică și creșterea competitivității regionale.

Prioritățile sectoriale sunt abordate în continuare prin strategii tematice, precum **Strategia Regională de Dezvoltare a Turismului** [17], care valorifică peisajele naturale, patrimoniul cultural și resursele balneare și de wellness ale regiunii. Turismul este considerat un sector strategic cu un impact teritorial puternic, care susține dezvoltarea rurală, diversificarea economică și valorificarea durabilă a patrimoniului natural și cultural.

Dimensiunile digitale și de mobilitate ale dezvoltării regionale sunt abordate în **Strategia Regională pentru Mobilitate Urbană Durabilă și Orașe Inteligente a Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest până în 2030**, care vizează crearea unui teritoriu inteligent susținut de o rețea de orașe interconectate și inovatoare, care utilizează tehnologia pentru a facilita

dezvoltarea durabilă, interacțiunea dintre cetățeni și administrație și utilizarea eficientă a resurselor fiind factori-cheie ai progresului regional [18]. Aceasta oferă baza strategică pentru investiții în transportul public, infrastructura de mobilitate activă, platformele de orașe inteligente și guvernanta digitală în centrele urbane din regiune.

La nivel județean și local, aceste orientări strategice sunt puse în practică prin intermediul mai multor instrumente de amenajare a teritoriului, printre care se numără **Strategiile de Dezvoltare la nivel județean, SIDU-urile, PMUD-urile și SDL-urile**.

În zonele urbane, planificarea integrată este susținută în mod special prin **SIDU**, care promovează investiții coordonate în dezvoltarea economică, incluziunea socială, serviciile publice și mediul urban. Acestea sunt completate de **PMUD-uri**, care se concentrează pe îmbunătățirea accesibilității, a conectivității și a sistemelor de transport durabile, în special în orașele care se confruntă cu procesul de suburbanizare și cu cerințe tot mai mari în materie de mobilitate.

SIDU și PMUD sunt instrumente strategice și sectoriale de planificare și nu substituie documentațiile de amenajare a teritoriului și de urbanism (PUG, PUZ, PATJ etc.) aprobate potrivit legislației aplicabile.

La nivel local, **SDL-urile** și inițiativele conduse de comunitate transpun obiectivele strategice de nivel superior în acțiuni concrete, adaptate la specificul teritorial. Aceste instrumente susțin abordările de dezvoltare de jos în sus, consolidează capacitățile de guvernanta locală și contribuie la coeziunea socială și la identitatea teritorială.

1.3. Surse și părți interesate consultate

Analiza diagnostic se bazează pe o combinație de analiză a documentelor, examinare a cadrului normativ și contribuții instituționale. Baza documentară include principalele reglementări ale UE care guvernează politica de coeziune 2021-2027, în special Regulamentul (UE) 2021/1060 și Regulamentul (UE) 2021/1058, precum și Acordul de parteneriat pentru România 2021-2027 și PDR pentru Regiunea Nord-Vest 2021-2027.

Informațiile statistice și contextuale au fost obținute de la Eurostat și de la Institutul Național de Statistică (INS).

La nivel regional, analiza se bazează pe documente strategice cheie precum PDR 2021-2027, RIS3, SRMUDOI și SRDT. Informații suplimentare au fost obținute din metodologia și procedurile interne utilizate de ADRNV pentru verificarea conformității și eligibilității strategiilor teritoriale depuse în cadrul Programului regional (PR).

Acolo unde este cazul, analiza face referire și la instrumentele locale de planificare, inclusiv la SIDU, PMUD și SDL, precum și la instrumentele digitale de monitorizare, cum ar fi tabloul de bord GIS regional utilizat pentru urmărirea strategiilor teritoriale aprobate.

Perspectiva părților interesate s-a bazat în primul rând pe experiența instituțională a ADRNV. Alte părți interesate relevante includ reprezentanți ai autorităților locale, ai asociațiilor metropolitane și ai structurilor de coordonare regională implicate în pregătirea și implementarea strategiilor teritoriale, precum consiliile județene din Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu Mare și Sălaj, în calitate de actori-cheie în planificarea locală; reprezentanți ai CCR, consultați în cadrul unui atelier dedicat integrării intersectoriale, în martie 2026. Au fost furnizate contribuții suplimentare din partea

experților prin revizuirea structurată a documentelor strategice și de program disponibile public, a studiilor analitice comandate în cadrul asistenței tehnice și a bazei de cunoștințe digitale compilate folosind *NotebookLM*. Analiza de punctare a strategiilor teritoriale a fost realizată de Urbasofia și de echipa de proiect INTEGRA de la ADRNV pe baza matricei analitice descrise în secțiunea anterioară privind metodologia.

2. Analiza elementelor constitutive ale strategiilor

2.1. Dimensiunea strategică

Dimensiunea strategică a dezvoltării teritoriale în Regiunea Nord-Vest este organizată printr-un cadru de planificare pe mai multe niveluri, în care documentele strategice regionale definesc direcția generală de dezvoltare, în timp ce strategiile locale transpun această direcție în obiective teritoriale și portofolii de proiecte. În practică, modelul combină alinierea de sus în jos la cadrele europene și naționale cu articularea teritorială de jos în sus prin intermediul instrumentelor locale de planificare. Viziunea strategică regională este, prin urmare, repartizată într-un ansamblu de documente și proceduri complementare.

La nivel regional, principalul document strategic de referință este **PDR NV 2021-2027** [4]. În conformitate cu Legea dezvoltării regionale 315/2004, PDR este instrumentul central de planificare regională și oferă atât viziunea de dezvoltare pe termen lung a regiunii, cât și baza analitică pentru stabilirea priorităților programelor și proiectelor. În Regiunea Nord-Vest, PDR a fost elaborat de ADRNV pe baza unui profil socio-economic, a unei analize SWOT, a consultării părților interesate și a revizuirii în cadrul Comitetului de Planificare Regională, înainte de aprobarea de către CDR în 2021 [4].

Acesta este completat de documente strategice specializate, în special **RIS3 NV 2021-2027** [5], **Strategia Regională Pentru Mobilitate Urbană Durabilă Și Orașe Inteligente** [18] și **Strategia Regională Pentru Turism** [17]. Împreună, aceste documente creează o arhitectură strategică care acoperă competitivitatea, inovarea, mobilitatea, durabilitatea, coeziunea teritorială și dezvoltarea sectorială.

Acest cadru este strâns legat de punerea în aplicare a **Programului Regional Nord-Vest (PR NV) 2021-2027**, gestionat de ADRNV, care transpune prioritățile strategice regionale în priorități de investiții finanțate și în condiții de eligibilitate. În acest sens, modelul strategic regional este puternic orientat către punerea în aplicare, respectiv strategiile teritoriale definesc o viziune și în același timp structurează portofolii de proiecte compatibile cu prioritățile programului. Obiectivele pe termen lung sunt astfel integrate în mai multe strategii.

2.1.1. Alinierea cu cadrele legislative ale UE, naționale și regionale

Cadrul strategic al Regiunii Nord-Vest prezintă o aliniere substanțială la principalele cadre de politici ale UE și naționale. PDR și strategiile regionale conexe reflectă logica **Politicii de Coeziune a UE pentru perioada 2021-2027**, inclusiv cele cinci obiective de politică stabilite în Regulamentul (UE) 2021/1060 [2]. În special, modelul regional se leagă strâns de Obiectivul de politică 1, prin RIS3 și măsurile de competitivitate bazate pe inovare [5], și de Obiectivul de politică 5, prin instrumente de dezvoltare teritorială integrată și investiții bazate pe strategii locale [2], [4].

Cadrul strategic se aliniază, de asemenea, la agendele europene mai ample. Referirile la **Pactul Verde European** [6], **Agenda 2030** și principiile **Agendei Teritoriale 2030** [8] sunt evidente în orientarea strategiilor regionale către durabilitate, dezvoltare teritorială echilibrată, acțiuni climatice, digitalizare și calitatea vieții. PDR precizează că la elaborarea sa au fost luate în considerare documentele strategice și de planificare europene, naționale, macroregionale, regionale și subregionale, indicând un efort deliberat de a integra planificarea regională în cadrele de politică mai largi [4]. În același timp, RIS3 a fost elaborată cu sprijinul JRC și reflectă logica specializării inteligente necesară ca condiție prealabilă pentru investițiile FEDR în cadrul Obiectivului de politică 1 [5], [7].

La nivel local, această aliniere se concretizează în strategii aprobate, urmând o logică în cascadă: diagnostic → obiective strategice → măsuri → portofoliu de proiecte → aprobare oficială → utilizare în cererile de finanțare. În majoritatea cazurilor, strategiile locale își ancorează în mod explicit obiectivele în raport cu prioritățile regionale și ale UE, în special atunci când accesul la finanțarea din programele regionale depinde de coerența strategică.

2.1.2. Mecanisme de coordonare

Un punct forte al modelului din Nord-Vest este faptul că include mai multe mecanisme menite să reducă fragmentarea și să mențină coerența între strategii, chiar dacă aceste mecanisme nu elimină complet suprapunerile, astfel:

- PDR funcționează ca referință regională comună și creează o formă puternică de coordonare prin condiționalitățile impuse de program, întrucât strategiile locale trebuie să îndeplinească cerințele formale pentru ca proiectele să fie considerate eligibile pentru finanțare;
- RIS3 oferă o orientare tematică pentru investițiile legate de inovare.

Astfel, coordonarea se realizează prin utilizarea unor documente de referință comune, completată de proceduri de filtrare și de condiționalități strategice asociate programelor. Abordarea creează un model regional relativ coerent, deși legăturile dintre diferitele documente strategice nu sunt întotdeauna suficient de explicite pentru a preveni pe deplin suprapunerile sau neconcordanțele [13], [15].

2.1.3. Coaliții teritoriale și viziune strategică

Modelul regional încurajează coalițiile teritoriale să formuleze viziuni strategice, în special în cazul în care provocările legate de dezvoltare depășesc granițele administrative. În practică, aceste coaliții pot lua diverse forme: **Zone Urbane Funcționale, structuri de cooperare metropolitană sau inter-municipală, Asociații de Dezvoltare Intercomunitară (ADI-uri) și Grupuri de Acțiune Locală (GAL-uri)**, care își desfășoară activitatea prin intermediul inițiativelor de dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității (CLLD). Rolul lor este de a defini priorități teritoriale comune în ceea ce privește mobilitatea, serviciile publice, dezvoltarea economică, gestionarea mediului sau incluziunea socială.

Astfel, modelul regional este în mare parte unul de tip „top-down” (de sus în jos). Coalițiile locale stabilesc prioritățile teritoriale într-un cadru deja definit de strategiile regionale, cerințele UE și normele de finanțare. Mandatele oficiale sunt stabilite, în general, prin

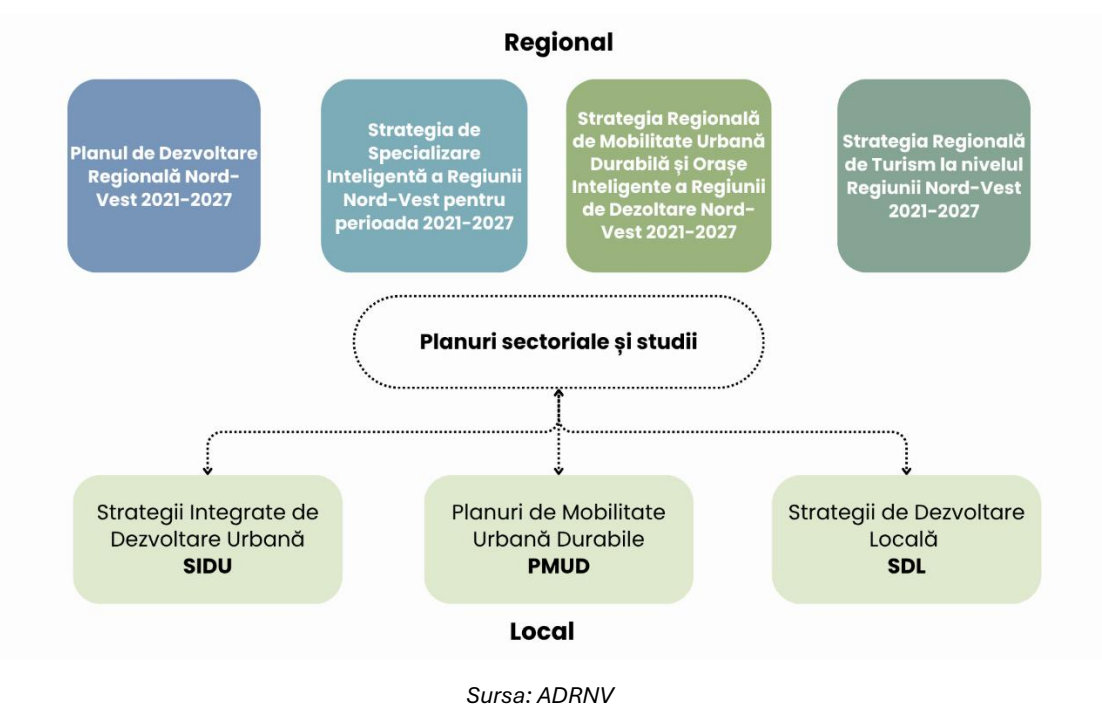
hotărâri ale consiliilor locale, prin statutul asociațiilor sau prin acorduri de parteneriat, în special în cazul zonelor metropolitane.

2.1.4. Instrumente regionale ce sprijină formarea viziunii strategice

La nivel regional, există mai multe instrumente care sprijină elaborarea strategiilor teritoriale. Cele mai importante sunt **PDR NV 2021-2027** [4], **Strategia Regională Pentru Inovare Și Creștere Economică (RIS3) Nord-Vest** [5], **Strategia Regională pentru Mobilitate Urbană Durabilă și Orașe Inteligente** [18], **Strategia Regională pentru Turism** [17]. Aceste documente oferă orientări strategice, priorități tematice, criteriile de eligibilitate și direcții de investiții

Rolul lor este de a stabili un cadru de referință comun pentru autoritățile locale care elaborează strategii teritoriale și de a contribui la standardizarea structurii documentelor locale în ceea ce privește diagnosticul, obiectivele strategice, măsurile și portofoliile de proiecte. În plus, ADRNV aplică proceduri formale pentru verificarea conformității administrative și a admisibilității SIDU, PMUD și a Strategiilor Teritoriale Rurale depuse în legătură cu finanțarea programelor. Deși aceste proceduri nu evaluează calitatea substanțială a viziunilor locale, ele creează un standard procedural comun și consolidează legătura dintre elaborarea strategiilor teritoriale și implementarea programelor.

Figura 4 – Instrumente strategice regionale și locale din Regiunea Nord-Vest



I. Nivelul regional

➤ Planul de Dezvoltare Regională Nord-Vest 2021-2027

Conform Legii dezvoltării regionale nr. 315/2004, PDR este principalul document de planificare elaborat la nivel regional și reflectă politicile relevante de dezvoltare europene și naționale în raport cu nevoile și provocările specifice regiunii. PDR reprezintă baza strategică pentru proiectele inițiate în regiune și constituie un reper atât pentru autoritățile naționale în ceea ce privește programele de finanțare, cât și pentru autoritățile

județene/locale și potențialii investitori publici sau privați. Rezultatele analizei socio-economice vor evidenția punctele forte și punctele slabe, oportunitățile și amenințările (analiza SWOT).

Un astfel de document pornește de la profilul socio-economic al regiunii, realizat prin analiza cantitativă și calitativă a condițiilor existente și a tendințelor din ultimii ani ai perioadei de programare anterioare, acoperind toate domeniile dezvoltării economice și sociale. Pe baza acestor informații, având în vedere viziunea de dezvoltare pe termen lung, contextul național și european de planificare și programare, precum și informațiile și observațiile primite de la actorii-cheie în cadrul consultărilor publice, este formulată Strategia de Dezvoltare Regională (obiective, priorități, acțiuni sau măsuri). Aceasta este implementată pe baza unui plan de acțiune, care include și elemente referitoare la monitorizare și evaluare, precum și un portofoliu de proiecte. Până în prezent, ADRNV a elaborat cinci astfel de documente strategice de planificare pentru perioadele de preaderare 2000-2002, 2004-2006 și perioadele post-aderare 2007-2013, 2014-2020 și 2021-2027.

➤ **Strategia de Specializare Inteligentă RIS3 NV 2021-2027**

Specializarea inteligentă este un concept promovat de Uniunea Europeană pentru a exprima cadrul și mecanismele de specializare a proceselor de inovare la nivelul unei țări/regiuni în dezvoltare. În perioada financiară 2021-2027, acest concept este susținut prin obiectivele strategice de investiții ale Politicii de Coeziune a Uniunii Europene, în special prin Obiectivul de Politică 1 „O Europă mai inteligentă, prin promovarea unei transformări economice inovatoare și inteligente”.

ADNRV a elaborat RIS3 cu sprijinul experților Comisiei Europene și cu asistență financiară primită în cadrul Proiectului de Asistență Tehnică al POR 2014-2020, în perioada 2016-2018. Sprijinul acordat de Centrul Comun de Cercetare (Joint Research Centre) al Comisiei Europene a fost finanțat printr-o acțiune pregătitoare a Parlamentului European și face parte din proiectul-pilot al DG Regio și Politică Urbană pentru regiunile mai puțin dezvoltate „[Lagging Regions](#)” [7].

Documentul a fost actualizat în cursul anului 2020, ținând cont de noul pachet legislativ privind implementarea fondurilor europene aferente cadrului financiar 2021-2027, lansat de Comisia Europeană (CE), care prevede o serie de „condiții favorizante” ce înlocuiesc condiționalitățile ex-ante aferente perioadei 2014-2020. Acestea sunt mai stricte și consolidate în contextul fondului european vizat, finanțarea UE fiind condiționată de îndeplinirea lor, conform prevederilor Regulamentului (UE) 2021/1060 al Parlamentului European și al Consiliului de stabilire a dispozițiilor comune. Acest regulament prevede, în Anexa III, 4 condiții favorizante orizontale (CO), de a căror îndeplinire depinde finanțarea tuturor obiectivelor specifice aferente FEDR, FC și FSE+, iar în Anexa IV, prevede 15 condiții favorizante sectoriale (CS), de a căror îndeplinire depinde finanțarea unuia sau mai multor obiective specifice vizând anumite sectoare de intervenție. Îndeplinirea criteriilor aferente condiției favorizante „Buna guvernanta a strategiei naționale sau regionale de specializare inteligentă” este esențială pentru exercițiul de programare aferent perioadei 2021-2027, având în vedere finanțarea asociată Obiectivului de Politică 1 (OP1) al Uniunii Europene – „O Europă mai inteligentă, prin promovarea unei transformări economice inovatoare și inteligente”, cu impact asupra mai multor Programe (Programul Regional, Programul

Creștere Inteligentă, Digitalizare și Instrumente Financiare, Programul Sănătate). De asemenea, elaborarea RIS3 la nivel regional reprezintă o condiție pentru acordarea finanțării aferente Obiectivului de Politică 1 în cadrul Programelor Regionale în perioada 2021-2027.

➤ **Strategia Regională pentru Mobilitate Urbană Durabilă și Orașe Inteligente a Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest 2021-2027**

Dimensiunile digitală și de mobilitate ale dezvoltării regionale sunt abordate prin Strategia Regională pentru Mobilitate Urbană Durabilă și Orașe Inteligente (SRMUDOI) a Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest 2021-2027, elaborată de ADRNV pe baza unui audit teritorial cuprinzător și a unei evaluări a gradului de maturitate „smart city”, care a acoperit toate orașele și municipiile din regiune.

Strategia urmărește transformarea Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest într-un teritoriu inteligent, susținut de o rețea de orașe interconectate și inovatoare care utilizează tehnologia pentru a facilita dezvoltarea durabilă, având ca factori-cheie inovarea, relația dintre administrație și cetățeni și utilizarea eficientă a resurselor. Este singura abordare sistematică la nivel regional care evaluează gradul de maturitate inteligentă al tuturor orașelor din regiune și propune un inventar de proiecte în funcție de dimensiunea și prioritățile fiecărui oraș.

Strategia oferă cadrul investițional pentru infrastructura de mobilitate urbană durabilă, inclusiv modernizarea transportului public, dezvoltarea rețelelor de piste pentru biciclete și implementarea transportului la cerere, precum și pentru platforme de tip smart city, sisteme de management urban bazate pe IoT, instrumente de e-guvernare și servicii publice digitale la nivelul centrelor urbane din regiune.

Documentele suport includ un audit teritorial, o agendă strategică, un Model de Maturitate Smart City, fișe individuale pentru toate municipiile din regiune și un centralizator consolidat de proiecte, ceea ce face din această strategie una dintre cele mai detaliate strategii sectoriale din cadrul de planificare regională.

Strategia contribuie direct la prioritățile de investiții ale PR NV 2021-2027, în special în cadrul axelor dedicate mobilității durabile și localităților inteligente, și oferă cadrul regional de referință în raport cu care sunt aliniate Planurile de Mobilitate Urbană Durabilă (PMUD) locale.

➤ **Strategia de Turism a Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest 2021-2027**

Studiul privind inventarierea, evaluarea și prioritizarea investițiilor pentru valorificarea resurselor turistice din Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest, realizat în anul 2019 de ADRNV, a constituit o bază analitică esențială pentru conturarea strategiei sectoriale regionale în domeniul turismului aferente perioadei de programare 2021-2027. Studiul a inclus o inventariere și evaluare cuprinzătoare a resurselor turistice din regiune și a formulat propuneri pentru prioritizarea investițiilor destinate valorificării sustenabile a acestora prin turism. Rezultatele acestei analize au furnizat fundamentul pentru definirea priorităților strategice, direcțiilor de dezvoltare și ariilor de intervenție care au stat la baza elaborării strategiei regionale de turism pentru perioada 2021-2027 [17].

Turismul este esențial pentru succesul multor economii la nivel mondial; dacă este înțeles și aplicat corespunzător, poate îmbunătăți nivelul de trai al comunităților gazdă prin

crearea de locuri de muncă și valorificarea produselor și identității locale, cu condiția adoptării unei abordări orientate spre sustenabilitate, autenticitate/unicitate, atractivitate/competitivitate și, în principal, export.

La nivelul Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest, accentul este pus pe următoarele direcții în domeniul turismului:

- Identificarea elementelor de autenticitate, unicitate și atractivitate ale destinației (pentru poziționare, identitate și branding);
- Atragerea și implicarea comunităților locale, a producătorilor și a produselor locale în oferta turistică a destinației, pentru a beneficia de produse turistice atractive și competitive atât pentru rezidenți, cât și pentru turismul intern și piața internațională, în vederea creșterii calității vieții comunității locale, prin:
 - o Creșterea numărului de sosiri ale turiștilor străini în destinație și/sau creșterea sumei de bani cheltuite de aceștia în destinație;
 - o Reducerea numărului de plecări ale rezidenților în afara destinației și/sau diminuarea sumelor cheltuite de aceștia în alte destinații;
 - o Atragerea rezidenților pentru consumul de produse locale.

De asemenea, la nivel orizontal, ADRNV are în vedere următoarele aspecte:

- Digitalizarea atracțiilor și serviciilor turistice din regiune;
- Asigurarea accesibilității regiunii (pentru persoanele cu deficiențe/dizabilități)
- Dezvoltarea, poziționarea și valorificarea integrată, coerentă și sustenabilă a turismului, ținând cont de specificul micro-destinațiilor adiacente;
- Specializarea personalului din industria turismului și ospitalității;

Sustenabilitatea regiunii (comunități locale, gastronomie și produse locale, protejarea mediului și a biodiversității, la nivelul fiecărei micro-destinații).

➤ **Planuri și strategii sectoriale**

Documentele și studiile sectoriale elaborate sau coordonate de ADRNV reprezintă instrumente esențiale pentru fundamentarea strategiilor de dezvoltare teritorială la nivelul Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest, orientând prioritățile de dezvoltare și sprijinind utilizarea eficientă a fondurilor europene, naționale și internaționale. Acestea includ strategii regionale, planuri de acțiune, documente de programare sectorială și studii tematice care analizează potențialul socio-economic al regiunii, inventariază și evaluează resursele teritoriale și identifică direcțiile prioritare de investiții și intervenție. Prin analize socio-economice, evaluări de tip SWOT, procese participative și consultări cu actori instituționali, economici și academici, aceste documente contribuie la definirea direcțiilor strategice de dezvoltare pe termen scurt, mediu și lung, asigurând alinierea politicilor regionale cu obiectivele naționale și europene și sprijinind pregătirea programelor de finanțare. În ansamblu, acestea constituie baza analitică și programatică pentru formularea și implementarea strategiilor de dezvoltare teritorială, contribuind la creșterea competitivității economice, dezvoltarea capitalului uman, utilizarea durabilă a resurselor regionale și consolidarea coeziunii teritoriale în cadrul regiunii.

II. Nivelul local

➤ URBAN - Strategii de dezvoltare teritorială și Planurile de Mobilitate Urbană Durabilă în regiunea Nord-Vest

În perioada de programare 2021-2027, investițiile în dezvoltare urbană durabilă și mobilitate urbană din Regiunea Nord-Vest sunt implementate în cadrul unui mecanism strategic structurat, care condiționează accesul la finanțare de existența unor documente strategice locale aprobate, respectiv SIDU și PMUD. Aceste documente constituie principalele instrumente de planificare teritorială care fundamentează selecția proiectelor în cadrul PR NV, în special pentru intervențiile legate de tranziția verde, mobilitatea durabilă și regenerarea urbană integrată.

ADRNv, în calitate de AM pentru PR NV 2021-2027, a instituit un mecanism formal de verificare a conformității administrative și a admisibilității acestor documente strategice. Mecanismul urmărește să standardizeze verificarea documentelor, să documenteze legătura dintre strategiile aprobate și investițiile propuse și să verifice respectarea cerințelor UE privind dezvoltarea teritorială integrată, astfel cum sunt prevăzute în Regulamentul (UE) 2021/1060.

În acest cadru, procesul de avizare la nivel regional nu reprezintă o evaluare calitativă a opțiunilor de politică locală sau o validare substanțială a viziunii strategice adoptate de autoritățile locale. Mai degrabă, acesta funcționează ca un filtru operațional de eligibilitate, destinat confirmării îndeplinirii cerințelor minime de natură reglementară, procedurală și structurală, astfel încât proiectele incluse în aceste strategii să poată fi considerate eligibile în cadrul apelurilor relevante de finanțare. Strategiile locale au fost, așadar, transmise către ADRNv strict în scopul obținerii avizului de conformitate administrativă și admisibilitate, legat de eligibilitatea la finanțare, și nu pentru evaluarea conținutului strategic.

Metodologia de verificare aplicată la nivel regional stabilește un flux procedural standardizat și o listă de verificare a documentației. Procesul de analiză este realizat de comisii de experți desemnate și se bazează pe grile structurate de conformitate. Evaluarea urmărește dacă documentele sunt complete din punct de vedere formal și dacă îndeplinesc condițiile de admisibilitate, dacă are aprobarea Consiliului Local, dovada existenței parteneriatelor în cazul zonelor urbane funcționale, finalizarea procedurii de evaluare strategică de mediu, documentarea proceselor de consultare publică și declarațiile formale de asumare a responsabilității legale. O cerință centrală este includerea unei liste clar definite de proiecte prioritare în cadrul fiecărei strategii.

Un principiu operațional esențial care stă la baza arhitecturii de finanțare este condiționalitatea strategică a proiectelor, în sensul în care doar proiectele incluse explicit în listele de proiecte prioritare anexate SIDU și/sau PMUD avizate sunt considerate eligibile pentru depunere în cadrul apelurilor dedicate dezvoltării urbane și mobilității urbane. Această cerință asigură coerența între planificarea strategică și deciziile de investiții, consolidează caracterul integrat al intervențiilor și îmbunătățește transparența și trasabilitatea în procesul de prioritizare a proiectelor. Cerința poate contribui la reducerea fragmentării investițiilor, prin încurajarea includerii proiectelor într-un portofoliu stabilit anterior, pe baza obiectivelor și priorităților strategiei.

Mecanismul regional de verificare îndeplinește, totodată, o funcție importantă în ceea ce privește eficiența implementării. Prin verificarea prealabilă a conformității documentelor strategice, AM reduce riscul administrativ și scurtează durata verificărilor în etapa de depunere a cererilor de finanțare, contribuind astfel la procese de contractare mai previzibile și mai eficiente.

Gradul ridicat de acoperire arată că majoritatea autorităților urbane au elaborat și au supus avizării documentele strategice solicitate de PR. Calitatea și maturitatea acestor documente sunt analizate separat, prin matricea de evaluare. ADR Nord-Vest a avizat 6 strategii la nivel județean, iar raportat la cele 43 de orașe și municipii din regiune, 37 SIDU-uri și 35 de PMUD-uri au primit aviz de conformitate și admisibilitate. Acest nivel ridicat de acoperire sprijină dezvoltarea unui portofoliu robust de proiecte ancorat strategic și crește capacitatea regiunii de a absorbi eficient fondurile UE alocate investițiilor în dezvoltare urbană durabilă și mobilitate.

De remarcat faptul că mecanismul de avizare regională este conceput în principal ca un instrument administrativ și de eligibilitate, nu ca un instrument de evaluare comparativă calitativă. Deși asigură în mod eficient conformitatea procedurală și ancorarea strategică a investițiilor, pot persista diferențe între strategiile locale în ceea ce privește profunzimea analitică, rigoarea metodologică și nivelul de ambiție strategică. Cu toate acestea, mecanismul oferă un standard minim coerent și un cadru funcțional de legătură între instrumentele locale de planificare și implementarea finanțărilor regionale.

➤ **RURAL - Strategii teritoriale rurale**

Alături de cadrul strategic urban, Regiunea Nord-Vest a instituit o arhitectură dedicată de planificare teritorială și eligibilitate pentru investițiile implementate în mediul rural. În cadrul PR NV 2021-2027, accesul la finanțare pentru intervențiile integrate de dezvoltare rurală este condiționat de existența unor **Strategii Teritoriale Rurale** adoptate formal, elaborate de unități administrativ-teritoriale și parteneriate intercomunitare. Aceste strategii funcționează ca referință strategică pentru proiectele depuse în cadrul Obiectivului de Politică 5 – „O Europă mai aproape de cetățeni”, în special în cadrul Priorității 7 „O regiune atractivă”, care vizează teritoriile non-urbane.

Această condiționalitate reflectă cerința de reglementare la nivelul UE conform căreia investițiile integrate la nivel teritorial trebuie să fie fundamentate pe strategii teritoriale documentate, care definesc aria geografică, nevoile de dezvoltare, logica integrată a intervenției și mecanismele de parteneriat. Ca răspuns, ADRNV/AM PR NV a introdus o metodologie formală pentru verificarea conformității administrative și a admisibilității Strategiilor Teritoriale Rurale, asigurând coerența procedurală și trasabilitatea eligibilității la finanțare.

Mecanismul regional de verificare este conceput ca un instrument administrativ și de conformitate reglementară, nu ca o evaluare calitativă a politicilor publice. Scopul său este de a confirma că strategiile teritoriale rurale îndeplinesc standardele minime structurale, procedurale și documentare, astfel încât proiectele incluse în portofoliile lor prioritare să poată fi considerate eligibile în cadrul apelurilor de finanțare. Prin urmare, procesul funcționează ca un filtru strategic de eligibilitate, care leagă planificarea teritorială de accesul la finanțare, respectând totodată autonomia locală în definirea opțiunilor strategice.

Procesul de verificare a conformității și admisibilității se aplică în mod specific strategiilor teritoriale rurale elaborate de autoritățile locale care intenționează să depună proiecte în cadrul domeniilor de intervenție ale Priorității 7, referitoare la conservarea patrimoniului cultural, infrastructura de turism durabil și dezvoltarea turismului balnear și balneoclimatic. Metodologia stabilește un flux standardizat de depunere și analiză, incluzând o perioadă definită de depunere, o procedură formală de înregistrare și cerințe privind transmiterea electronică. Pachetele de strategie trebuie depuse în format needitabil și asumate formal prin semnătură electronică de către reprezentantul legal.

Pachetul de documente necesar include documentul integral al strategiei teritoriale și lista de proiecte prioritare inclusă în aceasta, hotărârile de aprobare ale Consiliului Local, dovada consultării publice și o declarație de angajament care confirmă că cel puțin un proiect va fi depus spre finanțare în cadrul apelurilor aferente Priorității 7. Strategia trebuie, de asemenea, să demonstreze un orizont clar de implementare care să acopere cel puțin perioada de eligibilitate a programului și să includă o analiză teritorială bazată pe dovezi, o logică integrată de dezvoltare, implicarea partenerilor, metodologia de prioritizare a proiectelor, identificarea surselor de finanțare, aranjamentele de implementare și mecanismele de monitorizare și evaluare.

Verificarea este realizată de comisii de experți desemnate formal în cadrul structurii AM PR. Echipele de analiză sunt constituite prin decizie managerială și includ evaluatori titulari și membri de rezervă pentru a asigura continuitatea procesului. Strategiile sunt evaluate în ordinea depunerii și înregistrate în registre și baze de date interne dedicate. Evaluarea se realizează pe baza unor grile standardizate de conformitate și admisibilitate, derivate din cerințele de reglementare ale UE și din metodologiile naționale de planificare teritorială. Aceste grile verifică, printre altele, relevanța teritorială, robustețea analitică, abordarea integrată, participarea partenerilor, coerența portofoliului de proiecte, integrarea considerentelor privind tranziția climatică și digitală, capacitatea de implementare și mecanismele de monitorizare.

Calendarul procedural este structurat pentru a sprijini eficiența implementării. Perioada standard de verificare este limitată la un interval scurt de zile lucrătoare de la alocarea dosarului, cu posibilitatea solicitării de clarificări de către evaluatori. Beneficiarilor li se acordă un termen definit pentru răspuns, cu posibilitatea unor prelungiri limitate în circumstanțe justificate. Metodologia include și un mecanism formal de contestație, care permite o singură rundă de contestare, analizată de o echipă distinctă de verificare, pentru a asigura corectitudinea procedurală și coerența deciziilor.

A fost introdus, de asemenea, un mecanism specific de flexibilitate în ceea ce privește conformitatea cu cerințele Evaluării Strategice de Mediu (ESM). AM poate emite un aviz de conformitate pe baza deciziei intermediare de încadrare de mediu, în situația în care decizia finală ESM nu este disponibilă la momentul depunerii. Acest aviz condiționat implică obligații ferme pentru beneficiar: avizele de mediu la nivel de proiect trebuie prezentate în etapa de evaluare și contractare, iar decizia finală ESM pentru strategia teritorială trebuie furnizată cel târziu la finalizarea implementării proiectului. Această abordare etapizată asigură un echilibru între rigoarea reglementară și continuitatea portofoliului de proiecte.

Similar cadrului strategic urban, o regulă operațională fundamentală se aplică investițiilor rurale: doar proiectele incluse explicit în lista de proiecte prioritare anexată unei Strategii Teritoriale Rurale avizate sunt considerate eligibile pentru depunere în cadrul apelurilor de finanțare corespunzătoare. Aceasta asigură coerența strategică, trasabilitatea investițiilor și alinierea dintre analiza nevoilor teritoriale și intervențiile finanțate.

În ansamblu, mecanismul de verificare a strategiilor teritoriale rurale completează cadrul de avizare a SIDU și PMUD din mediul urban și extinde principiul condiționalității strategice asupra întregului spectru teritorial al regiunii. Acesta sprijină planificarea integrată a investițiilor rurale, consolidează coordonarea interinstituțională, îmbunătățește maturitatea portofoliului de proiecte și crește predictibilitatea și eficiența procedurală în implementarea programului.

➤ **Platformă regională a strategiilor teritoriale și PMUD**

Platforma [GIS dashboard](#)¹ dezvoltată de ADRNV funcționează ca un instrument digital de monitorizare a statusului strategiilor teritoriale aprobate în cadrul AM PR pentru Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest. Rolul său este de a centraliza și vizualiza, într-un format geospațial, documentele strategice locale care au primit avizare regională, în special PMUD și alte instrumente de planificare teritorială necesare pentru eligibilitatea la finanțare. Platforma permite AM să urmărească acoperirea teritorială, să monitorizeze stadiul strategiilor avizate și să evalueze gradul de pregătire strategică al orașelor și municipiilor. Prin furnizarea unei imagini interactive a planurilor aprobate, instrumentul sprijină transparența, coordonarea și alinierea dintre planificarea strategică locală și investițiile finanțate prin programul regional.

2.1.5. Abordări inovatoare în elaborarea politicilor publice

Cel mai bine documentat exemplu de elaborare inovatoare a politicilor în regiune este **Procesul de Descoperire Antreprenorială (EDP)**, utilizat pentru pregătirea RIS3 [5]. Strategia de Specializare Inteligentă (RIS3) a fost elaborată prin ateliere de lucru, apeluri de idei de proiecte, exerciții de prioritizare și implicarea actorilor din cvadruplul helix – administrație publică, mediul academic, mediul de afaceri și societatea civilă. Sistemul său de guvernare include un Comitet de Coordonare, un Comitet Științific și Grupuri de Lucru, coordonate de ADRNV [5]. Acest lucru face din RIS3 un exemplu regional de abordare structurată, iterativă și multi-actor a definirii priorităților pe termen lung.

Dincolo de RIS3, dovezile indică faptul că participarea în majoritatea strategiilor teritoriale este în general de natură consultativă, mai degrabă decât de co-creare completă. Elaborarea PDR a inclus consultări publice legate de profilul socio-economic și analiza SWOT [4], iar materiale de consultare sunt vizibile și în strategii sectoriale, precum strategia regională de mobilitate. Totuși, procesele continue de co-design, previziune și construire de scenarii nu par să fie instituționalizate în mod sistematic în toate tipurile de strategii. Modelul actual susține consultarea părților interesate și contribuțiile tematice, însă metodele mai avansate de inovare sunt dezvoltate inegal.

<https://adrn-v.maps.arcgis.com/apps/dashboards/dd67f6519c374835bf85f287e36339c3>

Metodologia pentru elaborarea PDR Nord-Vest stabilește un cadru robust pentru consultare publică și parteneriat. Acest proces este conceput pentru a asigura transparența și implicarea activă a tuturor actorilor relevanți, de la autorități publice și mediul academic, până la sectorul privat și societatea civilă.

Procesul de consultare este structurat în jurul a două tipuri de structuri consultative:

- **Grupuri Tehnice Regionale (GTR):** funcționează la nivel regional și oferă expertiză privind prioritățile de investiții.
- **Grupuri de Lucru Subregionale (GLSR):** constituite în fiecare dintre cele șase județe ale regiunii, acestea asigură integrarea nevoilor locale și a strategiilor județene în viziunea regională.

Domenii prioritare

- Grupurile de lucru sunt organizate pe cinci domenii tematice principale:
- Specializare inteligentă, inovare și competitivitate economică: cu accent pe IMM-uri, start-up-uri, clustere și digitalizare.
- Dezvoltare urbană și mobilitate durabilă: vizând infrastructura urbană și transportul public ecologic.
- Dezvoltare rurală, agricultură și conectivitate: îmbunătățirea atractivității rurale și a legăturilor intercomunitare.
- Capital uman, educație și sănătate: dezvoltarea formării profesionale, a sănătății publice și a incluziunii sociale.
- Mediu, climă și sustenabilitate: promovarea energiei regenerabile, economiei circulare și adaptării la schimbările climatice.

Identificarea și selecția membrilor

Procesul de selecție este riguros și transparent. Acesta începe cu identificarea organizațiilor reprezentative (precum universități, camere de comerț și clustere), urmată de un apel public de exprimare a interesului cu durata de patru săptămâni. Candidații sunt evaluați de un Comitet de Validare pe baza expertizei (60%) și a capacității de contribuție (40%). Fiecare grup tematic este format, în general, din 15 până la 25 de membri, asigurând un echilibru între reprezentarea geografică și diversitatea sectorială.

Pentru a maximiza participarea, ADRNV poate utiliza mai multe formate de consultare:

- Ședințe plenare: organizate cel puțin de două ori pe an, în format fizic sau hibrid.
- Sesiuni de tip „caravană”: întâlniri organizate în fiecare județ pentru identificarea nevoilor locale specifice.
- Interacțiune digitală: o viitoare platformă online, „Nord-Vest 2034 – Contribuie la viitorul tău!”, permite publicului larg să transmită propuneri și feedback.
- Ateliere tematice: sesiuni specializate pentru discuții aprofundate pe teme tehnice complexe.

Prin aceste etape, autoritatea regională asigură analiza și sintetizarea fiecărei propuneri, legitimând în final deciziile de investiții care vor modela viitorul regiunii.

2.1.6. Transpunerea viziunii în strategii teritoriale aprobate

Viziunea strategică a coalițiilor teritoriale este transpusă în strategii teritoriale aprobate printr-un proces relativ standardizat. Strategiile încep, de regulă, cu o diagnoză teritorială și identificarea problemelor, continuă cu formularea obiectivelor strategice și specifice, iar apoi definesc măsuri și proiecte prioritare. Ideile de proiect sunt, în mod obișnuit, filtrate prin criterii de prioritizare, rezultând un portofoliu aprobat corelat cu oportunitățile de finanțare. Adoptarea formală prin hotărâri ale consiliilor locale transformă documentul într-un angajament public operațional și, în multe cazuri, într-o condiție prealabilă pentru eligibilitatea la finanțare.

Acest proces de transpunere este vizibil în mod special în cadrul **SIDU, PMUD și al Strategiilor Teritoriale Rurale** elaborate în legătură cu Programul Regional. Doar proiectele incluse explicit în lista de priorități a strategiilor avizate sunt eligibile pentru depunere în cadrul apelurilor relevante, ceea ce consolidează legătura dintre viziunea strategică și selecția investițiilor. Modelul încurajează astfel trecerea de la un proces general de planificare teritorială la o logică structurată de intervenție și la o pregătire programatică a proiectelor.

Exemplele ilustrative din strategiile analizate evidențiază niveluri diferite de maturitate. Spre exemplu, strategia Zonei Metropolitane Cluj-Napoca include consultări tematice extinse și mecanisme instituționalizate de implicare civică și expertiză; strategia Zonei Metropolitane Oradea se bazează pe o structură formală de cooperare intercomunitară, prin intermediul unei ADI, și corelează documentul strategic cu implementarea proiectelor comune. În contrast, strategii precum cea a municipiului Sighetu Marmației indică o abordare mai orientată spre conformitate, cu dovezi limitate privind construirea activă a coalițiilor teritoriale sau existența unor structuri de parteneriat operaționalizate.

2.1.7. Evaluare sintetică

În ansamblu, **dimensiunea strategică** a modelului regional Nord-Vest poate fi descrisă ca fiind multi-nivel, aliniată la politici și orientată spre implementare:

- ❖ multi-nivel • viziunea este distribuită între documente regionale, sectoriale și teritoriale;
- ❖ aliniată la politici • principalele strategii sunt corelate explicit cu cadrele europene și naționale;
- ❖ orientată spre implementare • strategiile locale sunt concepute pentru a genera portofolii de proiecte care pot fi finanțate prin Programul Regional.

Principalele sale puncte forte sunt existența unei arhitecturi strategice regionale clare, alinierea solidă la Politica de Coeziune și la cerințele privind specializarea inteligentă, precum și utilizarea condiționalității strategice formale pentru a conecta planificarea cu investițiile.

Principalele limitări constau în nivelul inegal al calității strategice la nivel local, utilizarea limitată a metodelor avansate de inovare a politicilor dincolo de RIS3 și PDR și articularea încă incompletă a coordonării între strategii și a schimbării transformative [10], [13].

Din perspectivă cantitativă, evaluarea aplicată în prezenta diagnoză celor 33 de strategii pe baza celor 7 sub-întrebări confirmă acest tipar: modelul regional obține scoruri

constant ridicate în ceea ce privește alinierea la cadrul UE (Q3: medie 2,73) și gradul de transpunere a strategiilor (Q7: medie 2,94). Aceste constatări sunt analizate în detaliu în subsecțiunile anterioare și fundamentează recomandările formulate în Capitolul 3.

Exemplu de strategie teritorială care reflectă viziunea regională

PDR NV 2021-2027 • Un cadru strategic regional structurat care leagă viziunea de investiții

PDR NV 2021-2027 reprezintă cel mai cuprinzător exemplu de elaborare a unei strategii teritoriale integrate din regiune și servește drept principal reper metodologic și tematic pentru toate strategiile teritoriale de nivel inferior. Elaborat de ADRNV printr-un proces în mai multe etape care îmbină profilul socio-economic, analiza SWOT, consultarea actorilor relevanți și analiza în cadrul Comitetului Regional de Planificare, PDR constituie principalul cadru strategic regional pentru orientarea investițiilor sprijinite prin Programul Regional și prin alte programe și pentru corelarea priorităților regionale cu alte investiții publice relevante.

Relevanța PDR ca bună practică nu rezidă doar în conținutul său, ci și în funcția sa de guvernanta și de mecanism de tip „cascadă” strategică. Documentul a fost elaborat printr-un proces participativ structurat, care a implicat consilii județene, municipalități, asociații de afaceri, universități, organizații ale societății civile și autorități naționale, asigurând faptul că viziunea regională reflectă atât cerințele de politică publică europene (top-down), cât și realitățile teritoriale locale (bottom-up). Documentul transpune cele cinci Obiective de Politică ale Regulamentului (UE) 2021/1060 în priorități adaptate la nivel regional, cu accent deosebit pe Obiectivul de Politică 1 (transformare economică inteligentă prin RIS3) și Obiectivul de Politică 5 (dezvoltare teritorială integrată mai aproape de cetățeni). Acesta acoperă toate dimensiunile relevante ale dezvoltării – competitivitate, inovare, infrastructură, mobilitate, tranziție verde, incluziune socială și coeziune teritorială, într-un cadru integrat unic, însoțit de un sistem de monitorizare și un portofoliu structurat de proiecte.

Ceea ce face ca PDR să fie un model ușor de transferat este mecanismul de condiționalitate instituțională pe care îl creează pentru strategiile de nivel inferior. Astfel, autoritățile locale care elaborează SIDU-uri, PMUD-uri și strategii teritoriale rurale trebuie să demonstreze că aceste documente sunt aliniate la prioritățile PDR, această aliniere fiind o condiție pentru accesarea finanțărilor din Programul Regional. Acest mecanism de aliniere în cascadă, de la PDR la program, de la program la strategie locală și de la strategie la proiect, este cel care conferă modelului regional Nord-Vest coerența sa verticală și îl diferențiază de contexte în care planificarea regională și cea locală funcționează în paralel, fără o conexiune structurală clară.

PDR demonstrează, de asemenea, continuitate instituțională: ADRNV a elaborat cinci planuri consecutive de dezvoltare regională pentru perioadele 2000-2002, 2004-2006, 2007-2013, 2014-2020 și 2021-2027, acumulând astfel o capacitate analitică și strategică semnificativă, care constituie în sine un activ transferabil.

2.2. Teritoriu

2.2.1. Caracteristici și provocări teritoriale

Acoperirea teritorială a ecosistemului strategic este extinsă. Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest acoperă aproximativ **34.160 km²**, reprezentând circa **14,3% din teritoriul României**, și include **șase județe și 446 de unități administrativ-teritoriale** [4].

Strategiile operează la mai multe scări teritoriale (Tabel 3):

- strategiile regionale acoperă întreaga regiune de dezvoltare;
- strategiile județene vizează teritoriile de nivel NUTS 3;
- strategiile metropolitane și cele bazate pe zone urbane funcționale (ZUF) acoperă marile centre urbane și comunele din jur;
- strategiile de dezvoltare locală se adresează municipiilor, orașelor și comunelor individuale.

Tabelul 3 – Scări teritoriale și tipuri de strategii în Regiunea Nord-Vest

Scară teritorială	Principalele tipuri de strategii	Actori principali responsabili	Acoperire teritorială	Rol în modelul de dezvoltare regională
Regional (NUTS2)	PDR; RIS3; PR NV; strategii regionale sectoriale (ex. turism, mobilitate, inovare)	ADRN; CDR; actori regionali	Întreaga Regiune de Dezvoltare Nord-Vest (6 județe)	Definește viziunea generală de dezvoltare, prioritățile și logica investițională a regiunii. Oferă cadrul analitic și orientarea strategică pentru strategiile teritoriale implementate la niveluri inferioare.
Județean (NUTS 3)	Strategii de dezvoltare județeană; planuri sectoriale județene	Consilii Județene	Un județ (Bihor, Cluj, Maramureș, Satu Mare, Bistrița-Năsăud, Sălaj)	Coordonează prioritățile de dezvoltare subregională, planificarea infrastructurii și coeziunea teritorială între centrele urbane și zonele rurale.
Metropolitan / Zonă Urbană Funcțională	SIDU; strategii de dezvoltare metropolitană; PMUD/SUMP	Municipalități; ADI-uri; parteneriate metropolitane	Zonele metropolitane/ Zonele Urbane Funcționale din jurul marilor orașe (ex. Cluj-Napoca, Oradea, Baia Mare, Satu Mare, Zalău)	Sprijină planificarea integrată la nivelul teritoriilor urbane și periurbane, abordând mobilitatea, infrastructura, dezvoltarea economică și provocările de mediu dincolo de limitele administrative.
Local (municipiu / oraș / comună)	SIDU; Strategii de dezvoltare locală; planuri sectoriale; strategii de dezvoltare locală plasată sub	Consilii Locale; autorități publice locale; GAL-uri	Municipii, orașe sau comune individuale	Transpune strategiile de nivel superior în proiecte concrete și portofolii de investiții, reflectând nevoile și oportunitățile locale de dezvoltare.

Scară teritorială	Principalele tipuri de strategii	Actori principali responsabili	Acoperire teritorială	Rol în modelul de dezvoltare regională
	responsabilitatea comunității (CLLD)			

Sursa: Analiză Urbasofia și ADRNV

Focalizarea teritorială a modelului regional de dezvoltare din Regiunea Nord-Vest a României reflectă diversitatea internă pronunțată a regiunii și distribuția spațială inegală a activității economice, infrastructurii și serviciilor. Dintre cele șase județe ale regiunii (Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu Mare și Sălaj), fiecare are traiectorii de dezvoltare și caracteristici teritoriale distincte [4].

- **Județul Cluj**, și în special zona metropolitană Cluj-Napoca, funcționează ca principal pol economic și de inovare al regiunii. Modelul său de dezvoltare este susținut de servicii cu valoare adăugată ridicată, tehnologia informației, industria prelucrătoare avansată și un ecosistem puternic de inovare bazat pe universități, care atrage investiții și forță de muncă calificată [20], [21].
- În contrast, alte județe prezintă structuri economice mai mixte sau mai tradiționale. **Județul Bihor**, centrat pe Oradea, beneficiază de integrare economică transfrontalieră și de o bază industrială diversificată, însă nu a atins același nivel de creștere bazată pe inovare precum Cluj [20].
- **Județele Maramureș, Bistrița-Năsăud, Satu Mare și Sălaj** au un caracter mai pronunțat rural, cu economii bazate în mare măsură pe agricultură, industrie tradițională și sectoare legate de resurse naturale, confruntându-se cu provocări precum declinul demografic, îmbătrânirea populației și accesul mai redus la servicii [4].

Aceste diferențe structurale modelează focalizarea teritorială a strategiilor regionale. Regiunea prezintă o **diviziune urban-rural pronunțată**, cu disparități semnificative în ceea ce privește calitatea infrastructurii, accesul la servicii, oportunitățile de ocupare și capacitatea administrativă între marile centre urbane și municipalitățile rurale [20]. Cercetările privind absorbția fondurilor UE în zonele rurale din România arată că unitățile administrativ-teritoriale cu populație în scădere, capacitate fiscală limitată sau experiență redusă în gestionarea fondurilor europene se confruntă cu bariere semnificative în accesarea resurselor pentru dezvoltare [22]. Ca urmare, teritoriile rurale depind adesea de centrele urbane apropiate pentru locuri de muncă, servicii și oportunități economice.

Regiunea include, de asemenea, mai multe **tipologii teritoriale specifice** care influențează strategiile de dezvoltare. Zonele montane din județele Maramureș și Bistrița-Năsăud se confruntă cu constrângeri legate de accesibilitate, diversificare economică și furnizarea de servicii, necesitând abordări de dezvoltare care să echilibreze turismul, produsele locale și serviciile, cu consolidarea rezilienței economice [23]. În același timp, poziționarea regiunii la granița cu Ungaria și Ucraina generează atât provocări asociate localizării la periferie, cât și oportunități de cooperare transfrontalieră, comerț și schimburi culturale [4], [24].

Structura așezărilor consolidează aceste dinamici. Un număr limitat de orașe mai mari (Cluj-Napoca, Oradea, Baia Mare, Bistrița și Satu Mare) funcționează ca centre regionale sau subregionale de servicii, în timp ce o rețea mai largă de orașe mici și mijlocii oferă servicii teritoriilor rurale învecinate. Aceste orașe joacă un rol intermediar important în coeziunea teritorială, deși multe dintre ele se confruntă cu provocări legate de restructurare economică, declin demografic și degradarea infrastructurii [4]. Analizele privind clusterelor de dezvoltare teritorială sugerează că consolidarea legăturilor funcționale dintre orașele mici și municipalitățile înconjurătoare poate îmbunătăți rezultatele dezvoltării regionale [25].

2.2.2. Definirea perimetrelor teritoriale și logica teritorială funcțională

În Regiunea Nord-Vest, perimetrele teritoriale ale strategiilor de dezvoltare sunt definite printr-o combinație între limite administrative și relații teritoriale funcționale. Din punct de vedere juridic, strategiile trebuie adoptate formal de entități administrative recunoscute precum județe, municipii, orașe, comune sau asociații de dezvoltare intercomunitară, întrucât aceste structuri dețin autoritatea decizională și sunt beneficiari eligibili ai programelor de investiții publice.

În practică, aria teritorială efectivă a multor strategii depășește limitele unei singure unități administrativ-teritoriale. Acest aspect este deosebit de vizibil în cazul **PMUD-urilor**, unde perimetrul de planificare include frecvent comunele învecinate, conectate funcțional la centrul urban prin fluxuri de navetism, dezvoltare rezidențială, rețele de infrastructură și furnizarea de servicii. Astfel, teritoriul strategic corespunde adesea mai degrabă sistemului urban funcțional decât limitei administrative a municipiului.

Identificarea acestor teritorii extinse a fost susținută la nivel național prin definirea **Zonelor Urbane Funcționale (ZUF)**, utilizând metodologia OCDE – Comisia Europeană. Conform acestei abordări, nucleeele urbane sunt definite ca centre polarizatoare, iar localitățile înconjurătoare sunt incluse în aria funcțională atunci când o pondere a populației ocupate, de regulă peste 15%, face naveta către orașul central.

Această perspectivă funcțională este vizibilă în cadrul structurilor de planificare metropolitană din jurul municipiilor **Cluj-Napoca, Oradea, Baia Mare și Satu Mare**, unde mecanismele de cooperare intercomunitară coordonează prioritățile de dezvoltare la nivelul mai multor unități administrativ-teritoriale. Aceste aranjamente recunosc faptul că activitatea economică, sistemele de transport, piețele imobiliare și managementul mediului operează la o scară teritorială mai largă decât cea a unei singure municipalități [1].

Aceste relații funcționale ilustrează totodată **interdependențele urban-rural** care caracterizează regiunea. Marile orașe concentrează locurile de muncă, instituțiile de învățământ superior, serviciile medicale specializate și serviciile administrative, în timp ce comunele rurale învecinate oferă zone rezidențiale, producție agricolă și acces la resurse naturale. Modelele de navetism zilnic evidențiază aceste conexiuni, în special în zonele metropolitane precum Cluj-Napoca, unde comunele limitrofe au înregistrat o creștere rezidențială rapidă, pe fondul relocării gospodăriilor în afara orașului, dar menținerii integrării în piața muncii metropolitană. Dinamici similare pot fi observate în jurul municipiilor Oradea și Baia Mare.

Legăturile urban-rural sunt abordate în principal prin cadrele de **cooperare metropolitană și prin planificarea bazată pe ZUF**, care permit municipalităților și comunelor învecinate să coordoneze investițiile în infrastructură, sistemele de mobilitate și prioritățile de dezvoltare. În același timp, rețeaua regională de orașe mici și mijlocii joacă un rol intermediar important, oferind servicii și oportunități de ocupare pentru teritoriile rurale din proximitate.

Focalizarea teritorială a modelului regional Nord-Vest este caracterizată de o arhitectură de planificare multi-scalar bine structurată, care integrează progresiv logici teritoriale funcționale dincolo de limitele administrative. Principalul său punct forte este utilizarea cadrului Zonelor Urbane Funcționale și a structurilor de cooperare metropolitană din jurul marilor orașe ale regiunii, care permit ca planificarea să reflecte interdependențele reale legate de navetism, activitate economică și infrastructură. Principala limitare constă în aplicarea inegală a abordărilor funcționale: în timp ce zonele metropolitane din jurul Cluj-Napoca și Oradea demonstrează un nivel avansat de planificare funcțională, majoritatea orașelor mici și comunelor rurale rămân ancorate în limitele administrative. Diviziunea urban-rural, atât în termeni economici, cât și în ceea ce privește calitatea strategiilor, reprezintă cea mai semnificativă provocare teritorială structurală pentru următoarea perioadă de programare.

În pofida acestor evoluții, abordările teritoriale funcționale nu sunt aplicate uniform în toate tipurile de strategii. Multe strategii locale rămân ancorate în limitele administrative, din cauza structurilor de guvernare și a procedurilor de finanțare. Prin urmare, modelul teritorial regional poate fi caracterizat ca fiind ancorat administrativ, dar aflat într-un proces progresiv de integrare a perspectivelor funcționale și bazate pe specificul local (place-based).

2.2.3. Cooperare transfrontalieră și interregională

Poziționarea regiunii Nord-Vest la frontieră influențează, de asemenea, focalizarea sa teritorială. Cooperarea transfrontalieră cu Ungaria și Ucraina este facilitată în principal prin programele de Cooperare Teritorială Europeană, în special prin inițiativele Interreg. Aceste programe sprijină proiecte comune în domenii precum conectivitatea infrastructurii, managementul mediului, dezvoltarea turismului și cooperarea instituțională [24]. Deși cooperarea transfrontalieră nu este întotdeauna integrată în strategiile teritoriale locale, ea reprezintă o dimensiune complementară importantă a dezvoltării teritoriale, în special în județele de frontieră precum Bihor și Satu Mare.

Cooperarea transfrontalieră rămâne o dimensiune complementară, dar insuficient integrată în procesul de elaborare a strategiilor locale, având un potențial considerabil de consolidare.

2.2.4. Flexibilitatea perimetrelor teritoriale

Modelul regional de planificare permite un grad relativ ridicat de flexibilitate în definirea perimetrelor teritoriale. Strategiile pot fi elaborate la mai multe scări spațiale, precum cea regională, județeană, metropolitană, urbană și locală, în funcție de problema de dezvoltare abordată și de aranjamentele instituționale dintre autorități. Strategiile care vizează municipiile subliniază faptul că dezvoltarea urbană durabilă ar trebui să aibă loc în context metropolitan, pe baza unei rețele complexe de interdependențe funcționale. Aceasta

permite ajustarea perimetrelor de intervenție în funcție de obiectivul specific urmărit. În același timp, majoritatea strategiilor sunt descrise ca documente dinamice.

În practică, flexibilitatea este operaționalizată în principal prin intermediul ADI-urilor. Aceste entități oferă un cadru stabil, dar flexibil, pentru ca unitățile administrativ-teritoriale să colaboreze în vederea atingerii unor obiective integrate sau tematice specifice.

Totuși, odată ce strategiile sunt corelate cu finanțarea din cadrul PR NV 2021-2027, structura și aria lor teritorială trebuie să respecte condițiile de eligibilitate ale programului. Investițiile în dezvoltare urbană durabilă necesită existența unor Strategii Integrate de Dezvoltare Urbană sau Planuri de Mobilitate Urbană Durabilă adoptate formal.

2.3. Guvernanță

Regiunea Nord-Vest funcționează în cadrul unei arhitecturi complexe de guvernanță pe mai multe niveluri, care implică nivelurile european, național, regional, județean și local [15], [16]. La nivel european, regulamentele politicii de coeziune [2], [3] și politicile conexe ale UE stabilesc cadrul și cerințele pentru dezvoltarea regională. La nivel național, legislația română, în special Legea nr. 315/2004 privind dezvoltarea regională, cu modificările ulterioare, stabilește cadrul instituțional pentru ADR-uri și CDR-uri [4].

ADRNv este principalul actor instituțional în domeniul dezvoltării regionale, având responsabilități care includ planificarea strategică, managementul programelor, sprijinul pentru implementarea proiectelor și coordonarea între părțile interesate [4]. Agenția funcționează sub autoritatea CDRNV, care include reprezentanți ai consiliilor județene și este responsabil pentru aprobarea strategiilor regionale și a deciziilor majore [4]. Această structură de guvernanță oferă un mecanism de coordonare inter-județeană și de luare colectivă a deciziilor privind prioritățile regionale.

La nivel județean, consiliile județene au responsabilități în ceea ce privește planificarea dezvoltării la nivel de județ și implementarea anumitor programe de dezvoltare [4]. Județele reprezintă intermediari importanți între nivelurile regional și local, deși rolul lor în dezvoltarea teritorială integrată ar putea fi consolidat. La nivel local, municipalitățile (orașe și comune) au responsabilitatea principală în ceea ce privește dezvoltarea locală, furnizarea de servicii și planificarea spațială [4]. Cu toate acestea, capacitățile administrative ale municipalităților variază semnificativ: orașele mari dispun de capacitate substanțială de planificare și implementare, în timp ce multe municipalități mai mici se confruntă cu constrângeri în acest sens [22].

Arhitectura de guvernanță include diverse mecanisme de coordonare menite să asigure coerența între niveluri și sectoare. Acestea cuprind comitete interministeriale la nivel național, CDR-uri la nivel regional, precum și diverse grupuri de lucru tematice și parteneriate [4]. Cu toate acestea, cercetările privind guvernanța pe mai multe niveluri în implementarea politicii de coeziune sugerează că structurile formale de coordonare funcționează adesea imperfect, cu dificultăți ce includ responsabilități neclare, schimb insuficient de informații, implicare limitată a părților interesate și aplicare deficitară a acordurilor de coordonare [15], [16].

- ❖ **Coordonarea verticală** între nivelurile de guvernare ridică provocări concrete la nivelul Regiunii Nord-Vest. Cea mai semnificativă provocare constă în faptul că regiunile de dezvoltare ale României, inclusiv Nord-Vest, nu dețin autoritate administrativă și personalitate juridică în calitate de organisme de planificare, ci sunt cadre de cooperare. ADRNV exercită coordonarea prin consultare și asistență tehnică, prin cerințele procedurale asociate programului și prin corelarea accesului la finanțare cu existența unor documente strategice aprobate. În practică, acest model a funcționat relativ bine acolo unde finanțarea programelor creează stimulente clare, cum este cazul avizării SIDU și PMUD, dar mai puțin bine în domeniile în care coordonarea regională nu este susținută de niciun instrument financiar, precum planificarea infrastructurii inter-județene sau inițiativele comune de dezvoltare spațială.
- ❖ **Coordonarea orizontală** între sectoarele de politici rămâne dimensiunea cel mai dificil de operaționalizat a modelului de guvernare. O ilustrare concretă este relația dintre Programul Regional (finanțat din FEDR, gestionat de ADRNV) și programele sectoriale naționale pentru transport, educație, incluziune socială și agricultură (gestionate de diverse ministere cu sediul la București). Strategiile teritoriale locale din Nord-Vest sunt concepute pentru a mobiliza surse multiple de finanțare, însă în practică beneficiarii trebuie să navigheze prin criterii de eligibilitate, calendare de depunere și sisteme de raportare distincte pentru fiecare program. PDR și documentele SIDU locale încearcă să cartografieze această complementaritate, dar absența unui mecanism comun de programare, sub forma unui ITI constituit în mod formal, face ca coerența intersectorială să depindă în mare măsură de eforturile voluntare de coordonare ale autorităților locale.

Principiile parteneriatului sunt operaționalizate în Regiunea Nord-Vest prin mai multe structuri instituționalizate, printre care CDR (cu reprezentare a consiliilor județene), Comitetul de Planificare Regională pentru elaborarea PDR, Comitetul de Monitorizare al Programului Regional și Grupurile de Lucru în cvadruplu helix ale sistemului de guvernare RIS3. În practică, calitatea parteneriatului variază semnificativ în funcție de instrument. Guvernanța RIS3 se apropie cel mai mult de o co-decizie autentică, mediul de afaceri, universitățile și intermediarii de inovare exercitând o influență substanțială asupra stabilirii priorităților prin procesul EDP. Prin contrast, consultarea în cadrul elaborării SIDU și PMUD se limitează de regulă la dezbateri publice și contribuții scrise, fără dovezi clare că aportul societății civile sau al sectorului privat influențează sistematic portofoliile finale de investiții. Consolidarea mecanismelor de feedback, prin evidențierea modului în care contribuțiile părților interesate au influențat opțiunile strategice, reprezintă o prioritate de îmbunătățire identificată pentru următoarea generație de strategii teritoriale.

2.3.1. Mecanisme de implicare a părților interesate

Regiunea Nord-Vest a instituit mai multe mecanisme de implicare a părților interesate în procesele de dezvoltare regională [4]. Acestea includ procese de consultare pe parcursul elaborării strategiilor, grupuri de lucru tematice care abordează probleme specifice, precum și structuri de parteneriat care reunesc asociații de afaceri, universități, organizații ale societății civile și alți actori [5]. Procesul de elaborare a RIS3 a presupus implicarea părților interesate prin procese de descoperire antreprenorială [5], [13].

Cu toate acestea, implicarea părților interesate se confruntă cu mai multe dificultăți:

- participarea este adesea concentrată în rândul actorilor bine poziționați și cu resurse suficiente (companii mari, universități de prestigiu, organizații consacrate ale societății civile), în timp ce actorii mai mici, grupurile marginalizate și cetățenii din zonele rurale sau defavorizate au o voce limitată [7]. Aceasta poate conduce la strategii care reflectă interesele respective într-un mod restrâns [19];
- implicarea este adesea episodică, nu susținută, concentrată în fazele de elaborare a strategiilor, dar diminuând pe parcursul implementării [13]. Cercetările privind guvernanta specializării inteligente subliniază că implicarea continuă a părților interesate pe tot parcursul implementării strategiei este esențială pentru succes, permițând învățarea adaptivă, rezolvarea problemelor și corectarea cursului [19];
- mecanismele de feedback prin care părțile interesate pot vedea cum contribuțiile lor au influențat deciziile sunt adesea insuficiente [1]. Atunci când părțile interesate oferă contribuții, dar nu primesc nicio informație despre modul în care acestea au fost luate în considerare sau despre motivele pentru care anumite sugestii au fost adoptate ori respinse, implicarea poate deveni formală, iar motivația de participare scade [26];
- capacitatea de participare semnificativă variază considerabil între părțile interesate [7]. O implicare eficientă presupune ca acestea să înțeleagă cadre de politici complexe, să analizeze informații tehnice și să-și articuleze pozițiile în contexte formale. Mulți potențiali participanți, în special întreprinderile mici, organizațiile comunitare și cetățenii, nu dispun de capacitatea necesară pentru acest nivel de implicare fără sprijin adecvat [7]. Consolidarea capacității de participare a părților interesate reprezintă o dimensiune adesea neglijată a guvernantei [1].

Regiunea a înregistrat progrese în anumite domenii ale implicării părților interesate. Procesul de descoperire antreprenorială pentru specializarea inteligentă [5], [13] reprezintă o abordare relativ sofisticată de implicare a mediului de afaceri, cercetării și actorilor din sectorul public în identificarea priorităților de inovare. Organizațiile de cluster din sectoare precum agro-industrie [27] oferă platforme pentru cooperare în afaceri și acțiune colectivă.

Tabelul 4 – Actori locali și responsabilități

Nivel	Instituție / structură	Rol în elaborarea strategiei
Național	Parlamentul / Guvernul României; ministere	Definesc cadrul legislativ și de politici pentru dezvoltarea regională și teritorială, inclusiv Legea nr. 315/2004 și cadrele strategice naționale.
Regional	CDR NV	Organism regional deliberativ; aprobă documentele strategice regionale și prioritățile regionale.
Regional	ADRN	Organism executiv și tehnic; elaborează strategii, asigură secretariatul CDR, coordonează consultările, acționează ca AM pentru PR NV.
Regional	Comitetul Regional de Planificare (CRP)	Organism consultativ pentru elaborarea și avizarea PDR.

Regional	Consortiul Director RIS3 / Comitet Științific / grupuri de lucru	Guvernanța și coordonarea RIS3 și a Procesului de Descoperire Antreprenorială.
Regional	Comitetul de Monitorizare PR Nord-Vest 2021-2027	Organism de parteneriat cu rol strategic în implementarea și monitorizarea programului.
Local	Consilii județene, municipalități, consilii locale	Elaborează, adoptă și implementează strategii județene și locale; le aprobă prin decizii formale.
Local	ADI-uri	Structuri juridice permanente pentru cooperare intercomunitară și implementare comună la scară metropolitană / a serviciilor.
Local	Unități de management local pentru SIDU / PMUD	Echipe interne ad-hoc pentru coordonarea, implementarea și monitorizarea strategiilor integrate.
Local	GAL-uri	Parteneriate public-private locale pentru implementarea CLLD. RDC recunoaște CLLD ca instrument teritorial.

Sursa: ADRNV

2.4. Integrarea intersectorială

Integrarea intersectorială în Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest este promovată în principal prin alinierea cadrelor strategice regionale și a procedurilor de program care condiționează finanțarea de existența unor strategii teritoriale integrate. În loc să se bazeze pe instrumente teritoriale complexe cu surse multiple de finanțare, modelul regional încurajează integrarea prin coordonarea mai multor strategii sectoriale și prin cerința ca investițiile locale să fie incluse în documente de planificare integrată.

2.4.1. Integrarea prin cadre strategice regionale

Principalul mecanism care sprijină integrarea intersectorială este **PDR NV 2021-2027** [4], care funcționează ca un cadru strategic cuprinzător pentru dezvoltarea regională. PDR acoperă un spectru larg de domenii de politici, incluzând dezvoltarea economică, transportul și infrastructura tehnică, digitalizarea, serviciile de educație și sănătate, protecția mediului, tranziția climatică și coeziunea teritorială. Prin integrarea acestor domenii de politici într-un singur cadru de planificare, documentul urmărește să asigure că intervențiile de dezvoltare regională sunt coordonate intersectorial, în loc să fie implementate prin politici sectoriale izolate.

RIS3 NV 2021-2027 reprezintă un alt mecanism important de integrare intersectorială [5]. RIS3 conectează politica de inovare cu dezvoltarea economică, capacitatea de cercetare, sistemele de educație și transformarea industrială. Strategia a fost elaborată prin Procesul de Descoperire Antreprenorială, care a implicat reprezentanți ai administrației publice, mediului de afaceri, academiei și societății civile, urmând un model de guvernanță în cvadruplu helix [13]. Prin acest proces, prioritățile regionale de inovare au fost identificate pe baza punctelor forte economice și a unui dialog colaborativ între sectoare.

RIS3 promovează integrarea printr-o perspectivă bazată pe lanțul valoric, care presupune în mod intrinsec coordonarea între diferite sectoare implicate în procesele de producție,

cercetare și inovare. De exemplu, domeniul prioritar al bioeconomiei cuprinde activități ce se întind de la agricultură și procesarea alimentelor până la biotehnologie și servicii de mediu. Totodată, strategia promovează dezvoltarea ecosistemelor de inovare, reunind instituții de cercetare, companii, autorități publice și organizații intermediare pentru a susține procese de inovare cu caracter intersectorial.

Și alte strategii regionale evidențiază legături intersectoriale. **Strategia Regională de Turism 2021-2027** combină dezvoltarea turismului cu managementul patrimoniului cultural, protecția mediului, serviciile digitale și dezvoltarea economică locală [17]. În mod similar, **Strategia Regională pentru Mobilitate Urbană Durabilă și Orașe Inteligente** [18] conectează politica de transport cu sustenabilitatea de mediu, transformarea digitală și îmbunătățirea calității vieții în zonele urbane.

2.4.2. Integrarea încorporată în designul programului regional

Integrarea intersectorială este promovată și prin modul în care este conceput **PR NV 2021-2027**. Programul este structurat în jurul unui set de priorități care acoperă mai multe domenii de politici, printre care competitivitatea, localitățile inteligente, tranziția de mediu, mobilitatea, accesibilitatea, educația și atractivitatea teritorială. Prin reunirea acestor priorități într-un singur cadru de investiții, programul încurajează complementaritățile între diferite domenii de politici.

Integrarea este consolidată suplimentar prin proceduri de program care condiționează eligibilitatea finanțării de existența unor documente de planificare teritorială integrată. În conformitate cu Regulamentul (UE) 2021/1060, anumite investiții finanțate din FEDR trebuie incluse în strategii teritoriale formal adoptate, precum SIDU-urile sau PMUD-urile. Această cerință îi încurajează pe beneficiari să conceapă portofolii de proiecte care combină mai multe domenii de politici, întrucât doar intervențiile incluse explicit într-o strategie avizată sunt eligibile pentru depunere în cadrul apelurilor de finanțare relevante.

2.4.3. Transpunerea în strategii teritoriale

Abordarea integrată promovată la nivel regional se reflectă în structura strategiilor teritoriale elaborate la nivel de municipalități, zone metropolitane și de județe. Strategiile Integrate de Dezvoltare Urbană combină de regulă intervenții care vizează mai multe domenii de politici în cadrul unui singur cadru teritorial.

De exemplu, **Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană a Zonei Metropolitane Oradea** acoperă 12 unități administrative și include măsuri privind regenerarea urbană, mobilitatea durabilă, dezvoltarea economică, protecția mediului și infrastructura socială. În mod similar, **Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană a Municipiului Baia Mare** integrează planificarea mobilității, protecția mediului, dezvoltarea turismului și competitivitatea economică la nivelul ariei funcționale urbane din jurul orașului.

În **Cluj-Napoca**, elaborarea strategiei urbane a presupus o consultare structurată cu actori instituționali, academici, din mediul privat și din societatea civilă, aplicând la nivel local aceeași logică de participare în cvadruplu-helix care stă la baza modelului de guvernare RIS3 (a se vedea secțiunea 2.1.5) și facilitând coordonarea intersectorială în definirea priorităților de dezvoltare.

2.4.4. Implicarea părților interesate și a societății civile în integrarea intersectorială

Integrarea intersectorială eficientă nu presupune doar alinierea cadrelor strategice și a procedurilor de program, ci și implicarea activă a părților interesate din diferite domenii de politici. În Regiunea Nord-Vest, cel mai avansat exemplu de angajament intersectorial cu mai mulți actori rămâne Procesul de Descoperire Antreprenorială care stă la baza RIS3, care a reunit actori din domeniile dezvoltării economice, cercetării și inovării, educației și administrației publice în cadrul unui forum de dialog structurat. Acest model demonstrează că, atunci când integrarea intersectorială este instituționalizată printr-o structură de guvernare dedicată, ea poate genera o aliniere reală între domeniile de politici, nu doar referințe formale încrucișate în documente strategice.

Consultarea cu societatea civilă și sectorul privat pe parcursul elaborării strategiilor este în general episodică și nu implică în mod sistematic actori din mai multe domenii de politici. Organizațiile de mediu, furnizorii de servicii sociale, instituțiile de sănătate și operatorii de transport, ale căror interese depășesc granițele sectoriale, sunt rareori integrați ca participanți activi la conceperea strategiilor teritoriale. Consolidarea acestei dimensiuni a integrării intersectoriale ar necesita trecerea de la participarea consultativă la procese structurate de co-producție, susținute de resurse dedicate de consolidare a capacității și facilitare în cadrul asistenței tehnice a Programului Regional.

2.4.5. Constrângeri structurale ale integrării

În pofida existenței acestor mecanisme de integrare, mai mulți factori structurali continuă să limiteze profunzimea coordonării intersectoriale.

În primul rând, structurile de finanțare rămân în mare măsură organizate pe linii sectoriale, cu apeluri de proiecte, criterii de eligibilitate și proceduri de evaluare separate pentru diferite domenii de politici [1]. Această organizare instituțională poate îngreuna combinarea investițiilor care abordează mai multe dimensiuni ale provocărilor teritoriale.

În al doilea rând, guvernarea programelor de dezvoltare la nivel național este fragmentată între diferite ministere care gestionează fluxuri de finanțare și programe de politici distincte [15]. Această fragmentare complică coordonarea între domeniile de politici și reduce flexibilitatea necesară pentru a concepe intervenții cu adevărat integrate.

Deși instrumente precum **Investițiile Teritoriale Integrate (ITI)** sunt concepute pentru a facilita pachete de investiții multisectoriale, acestea nu au fost aplicate pe scară largă în România [1]. Prin urmare, integrarea intersectorială în regiune se bazează mai mult pe cadre de planificare coordonată decât pe instrumente financiare integrate.

2.4.6. Monitorizarea implementării integrate

Există cadre de monitorizare pentru Programul Regional și pentru implementarea strategiilor regionale. Cu toate acestea, aceste sisteme urmăresc în general indicatori specifici fiecărui sector, legați de prioritățile programului, fără a măsura integrarea intersectorială ca rezultat distinct. Deși monitorizarea permite evaluarea performanței în mai multe domenii tematice, ea nu surprinde în mod explicit dacă intervențiile integrate generează beneficii teritoriale cumulate.

Integrarea este cel mai clar evidențiată în conceperea strategiilor și programarea investițiilor, în timp ce cadrele de evaluare rămân în mare măsură organizate pe linii sectoriale.

2.5. Finanțare și resurse financiare

Cadrul financiar al modelului regional Nord-Vest este structurat în jurul unei combinații de finanțare din Politica de Coeziune a UE, cofinanțare națională, bugete publice locale și programe naționale și europene complementare. În practică, modelul se bazează în principal pe finanțare nerambursabilă, PR NV 2021-2027 constituind principalul instrument financiar pentru investițiile teritoriale, în timp ce pregătirea, coordonarea și monitorizarea strategiilor sunt finanțate în principal prin asistență tehnică.

2.5.1. Principalele surse de finanțare

Temeiul juridic al cadrului financiar este furnizat de Regulamentul (UE) 2021/1060, care stabilește norme comune pentru FEDR, FSE+, FC, Fondul pentru o Tranziție Justă și instrumentele conexe, inclusiv dispoziții privind asistența tehnică și instrumentele financiare [2]. La nivel de fond specific, Regulamentul (UE) 2021/1058 obligă statele membre să aloce o parte din resursele FEDR pentru dezvoltarea urbană durabilă implementată prin strategii teritoriale [3].

La nivel regional, principala sursă de finanțare pentru investițiile teritoriale este **PR NV 2021-2027**, gestionat de ADRNV în calitate de AM. Programul este finanțat în principal din FEDR și cofinanțare publică națională și acoperă competitivitatea și inovarea, digitalizarea, tranziția verde, mobilitatea durabilă, accesibilitatea, educația și atractivitatea teritorială, constituind astfel principalul cadru financiar pentru implementarea atât a strategiilor regionale, cât și a celor locale.

În perioada de programare 2014-2020, **Programul Operațional Capacitate Administrativă (POCA)** a reprezentat principala opțiune de finanțare pentru elaborarea strategiilor de dezvoltare pentru perioada 2020-2030 de către autoritățile locale.

În prezent, elaborarea și guvernanța strategiilor se bazează în principal pe **Prioritatea 8 – Asistență Tehnică din cadrul PR Nord-Vest**. Această prioritate sprijină activitățile de pregătire, implementare, monitorizare, evaluare, comunicare și management necesare derulării programului. Evaluarea din 2025 a Priorității 8 raportează finanțarea capacității instituționale, a studiilor, a sprijinului pentru beneficiari, a activităților de comunicare și a cheltuielilor de personal, incluzând 70 de acțiuni de informare și formare, 7 studii și 140 de posturi cu normă întreagă. Aceasta demonstrează că fundamentul strategic și administrativ al modelului regional este finanțat în principal prin asistență tehnică susținută de FEDR, completată de cofinanțare națională.

2.5.2. Complementaritate și logica multi-fond

Dincolo de PR Nord-Vest, modelul regional este conceput să funcționeze în complementaritate cu o arhitectură mai largă de finanțare națională și europeană. Acordul de Parteneriat 2021-2027 și documentele PR Nord-Vest poziționează programul regional alături de alte instrumente, precum **Programul Dezvoltare Durabilă (PDD)**, **Programul Transport (PT)**, **Programul Educație și Ocupare (PEO)**, **Programul Incluziune și**

Demnitate Socială (PIDS), Programul Creștere Inteligentă, Digitalizare și Instrumente Financiare (PCIDIF), Programul Asistență Tehnică (PAT) și Planul Strategic PAC / FEADR-LEADER. Documentele de program fac referire explicită și la complementaritatea cu **Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR)** în domenii precum digitalizarea, mobilitatea, accesibilitatea, educația și patrimoniul.

Aceasta înseamnă că modelul regional are o orientare multi-fond, dar nu în sensul reunirii formale a mai multor fonduri într-o singură operațiune. În practică, strategiile teritoriale generează portofolii de proiecte în care proiectele individuale pot fi finanțate din programe diferite: unele prin PR Nord-Vest, altele prin PNRR, programe sectoriale naționale sau FEADR/LEADER. Logica se bazează prin urmare mai mult pe complementaritate și secvențiere decât pe mecanisme integral integrate de implementare multi-fond.

2.5.3. Simplificare și accesibilitate

Sistemul regional include mecanisme de reducere a sarcinilor administrative și de îmbunătățire a accesibilității la finanțare, deși acestea reprezintă în principal simplificări de management al programului, nu simplificări financiare în sens strict.

Cea mai importantă schimbare este descentralizarea funcției de AM către agențiile de dezvoltare regională/ ADRNV pentru perioada 2021-2027. Beneficiarii interacționează direct cu autoritatea regională pentru apeluri, contractare, instrucțiuni de implementare și verificarea strategiilor. Aceasta reduce dependența de managementul național centralizat și scurtează lanțul instituțional dintre solicitanți și administrarea programului.

Măsurile suplimentare de simplificare includ ghiduri standardizate pentru solicitanți, manuale pentru beneficiari, instrucțiuni de implementare, sisteme digitale de depunere și raportare, precum și metodologii formale de verificare a conformității și admisibilității strategiilor teritoriale și a PMUD-urilor. În cazul strategiilor teritoriale, această procedură de verificare funcționează ca un mecanism de pre-selecție înainte ca proiectele să intre în apelurile de finanțare. Ea nu elimină birocrația, dar plasează verificările de conformitate la începutul procesului, făcând traseul de finanțare mai previzibil.

În același timp, accesul la fonduri rămâne inegal între teritorii. Municipality și județele mai mari sunt, în general, mai bine poziționate pentru a pregăti proiecte și a asigura cofinanțarea, în timp ce autoritățile locale mai mici sau mai sărace se confruntă cu constrângeri administrative și fiscale mai mari [22].

2.5.4. Instrumente financiare și cofinanțare privată

Din punct de vedere formal, cadrul regional permite utilizarea **instrumentelor financiare**. Regulamentul (UE) 2021/1060 prevede explicit posibilitatea acordării de împrumuturi, garanții, participării la capital și combinații de granturi cu instrumente financiare [2]. La nivel regional, ADRNV a adoptat în 2024 o metodologie specifică pentru operațiunile care implică instrumente financiare în cadrul PR Nord-Vest, ceea ce indică faptul că astfel de instrumente sunt susținute în mod formal de program.

În practică, însă, dovezile disponibile arată că modelul regional rămâne predominant bazat pe **granturi**. Documentația publicată a programului și a strategiilor teritoriale oferă dovezi limitate că fondurile de tip *revolving*, garanțiile, împrumuturile sau parteneriatele public-privat joacă în prezent un rol operațional semnificativ în finanțarea strategiilor teritoriale.

Instrumentele financiare par a fi posibile, dar nu reprezintă încă un element central al modelului de implementare. De asemenea, deși investiția privată este recunoscută ca important, în special în legătură cu prioritățile RIS3 și dezvoltarea afacerilor, logica principală de implementare a strategiilor teritoriale rămâne centrată pe finanțarea publică prin granturi, nu pe finanțarea mixtă sistematică.

2.5.5. Adecvarea resurselor

Programul Regional și asistența tehnică asigură resurse pentru finanțarea unei părți importante a investițiilor și pentru administrarea programului. Aceste resurse nu pot însă acoperi integral necesarul cumulat al portofoliilor de proiecte incluse în strategiile regionale și locale. PR Nord-Vest dispune de o alocare financiară consistentă, iar asistența tehnică oferă ADRNV o capacitate reală de a sprijini elaborarea strategiilor, îndrumarea beneficiarilor, monitorizarea și administrarea programului. Aceasta conferă modelului regional o infrastructură instituțională și financiară relativ solidă.

În același timp, amplexarea portofoliilor de strategii regionale și locale depășește capacitatea oricărui program unic de finanțare. Tocmai de aceea strategiile sunt concepute în complementaritate cu alte surse de finanțare, precum PNRR, FEADR/LEADER și programele naționale. Modelul de finanțare este, prin urmare, coerent, dar și profund dependent de disponibilitatea continuă a granturilor UE și a cofinanțării naționale.

Această dependență este deosebit de vizibilă la nivelul beneficiarilor. Multe apeluri din cadrul PR Nord-Vest urmează o structură standard de cofinanțare publică: maximum 85% FEDR, maximum 13% buget de stat și minimum 2% contribuție proprie a solicitantului. Deși aceasta îmbunătățește accesul autorităților locale, confirmă totodată că majoritatea strategiilor teritoriale nu pot fi implementate exclusiv din resurse locale. Bugetele locale și județene rămân necesare pentru cofinanțare și costuri neeligibile, dar sunt rareori suficiente pentru a susține în mod independent portofolii strategice de amplexare.

2.6. Monitorizare

Cadrul de monitorizare și evaluare al modelului regional Nord-Vest funcționează ca un sistem pe mai multe niveluri, care combină monitorizarea programului, monitorizarea strategiilor și mecanisme de monitorizare la nivel teritorial. O distincție analitică esențială trebuie făcută între monitorizarea operațiunilor finanțate individual, obligatorie și relativ bine instituționalizată, și monitorizarea strategiilor teritoriale ca cadre integrate de dezvoltare, care rămâne mai complexă și mai puțin standardizată.

2.6.1. Monitorizarea operațiunilor față de monitorizarea strategiilor

Monitorizarea operațiunilor individuale finanțate prin programe UE este integrată în arhitectura mai largă de monitorizare a programelor de Politică de Coeziune. În cadrul PR NV 2021-2027, implementarea este monitorizată prin sisteme standardizate de management al programului, care urmăresc execuția financiară, progresul proiectelor și atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat predefiniți.

Aceste activități de monitorizare se bazează pe instrumente centralizate de management al programului și sisteme de raportare, precum platforma *MySMIS*, care înregistrează

informații privind contractarea proiectelor, plățile efectuate, realizările obținute și performanța beneficiarilor. Indicatorii urmează în general logica standard de intervenție a UE, distingând între:

- Indicatori de realizare (RCO), precum numărul de întreprinderi sprijinite (RCO01), valoarea investițiilor în infrastructura de cercetare (RCO08) sau infrastructura livrată.
- Indicatori de rezultat (RCR), precum locurile de muncă create (RCR01) sau IMM-urile care introduc inovații de produs sau de proces (RCR03).

Acest nivel de monitorizare este conceput în principal pentru a asigura responsabilitatea financiară, conformitatea cu reglementările și urmărirea progresului la nivelul programului.

Monitorizarea strategiilor teritoriale în sine ridică o provocare diferită. Strategii precum **PDR NV** sau **RIS3 NV** sunt menite să ghideze transformarea structurală pe termen lung, nu doar să livreze proiecte individuale. Prin urmare, monitorizarea lor necesită urmărirea unor dinamici socioeconomice mai ample, precum îmbunătățiri ale performanței în inovare, competitivității sau coeziunii teritoriale. În cazul RIS3, monitorizarea include rapoarte periodice de monitorizare strategică și o evaluare finală axată pe impact, vizând măsurarea progresului înregistrat de regiune în tranziția spre un ecosistem de inovare mai puternic.

2.6.2. Sisteme regionale de monitorizare

La nivel regional, activitățile de monitorizare sunt coordonate în principal de ADRNV, care cumulează rolurile de ADR, AM al programului și coordonator strategic.

Există cadre de monitorizare pentru mai multe instrumente strategice majore, inclusiv **PDR**, **RIS3 NV** și **PR**, deși aceste sisteme funcționează cu obiective și niveluri de integrare diferite. Monitorizarea programului se concentrează în principal pe performanța implementării, în timp ce monitorizarea strategiei urmărește evaluarea tendințelor de dezvoltare structurală și a eficacității politicilor.

ADRNv menține, de asemenea, instrumente analitice și de vizualizare care sprijină procesele de monitorizare. Un exemplu este tabloul de bord *GIS regional*, care cartografiază acoperirea teritorială și stadiul instrumentelor de planificare avizate, precum **SIDU-urile** și **PMUD-urile**. Acest instrument permite autorităților regionale să urmărească distribuția capacității de planificare și gradul de pregătire teritorială la nivelul regiunii.

Sistemul de monitorizare rămâne mai consolidat pentru implementarea programului decât pentru strategiile teritoriale integrate, care se bazează adesea pe mecanisme de monitorizare mai fragmentate.

2.6.3. Monitorizarea la nivel teritorial

La nivel teritorial, mecanismele de monitorizare sunt de regulă incluse în documentele strategice elaborate de municipalități, asociații metropolitane și parteneriate locale. Strategii precum SIDU, PMUD și Strategiile de Dezvoltare Locală includ de obicei secțiuni de monitorizare care definesc indicatori, responsabilități de implementare și mecanisme de raportare.

Coalițiile locale, precum **ADI-urile și GAL-urile**, joacă un rol important în implementarea și urmărirea strategiilor teritoriale. GAL-urile, în special, dispun de o autonomie semnificativă în selectarea intervențiilor și a indicatorilor de monitorizare în cadrul SDL-urilor. Aceste strategii abordează adesea provocări specifice locului, precum depopularea rurală, diversificarea economiei locale sau productivitatea agricolă.

Cu toate acestea, gradul de sofisticare a monitorizării variază considerabil între teritorii. Municipalițiile mai mari și zonele metropolitane dispun în general de o capacitate administrativă mai solidă, un acces mai bun la date statistice și instrumente GIS sau analitice mai dezvoltate. În municipalițiile mai mici și în zonele rurale, sistemele de monitorizare sunt adesea mai limitate, reflectând constrângeri legate de expertiza tehnică și capacitatea instituțională.

Modelul regional combină astfel cadre de monitorizare de sus în jos, legate de cerințele programului, cu mecanisme de monitorizare teritorială de jos în sus, fără ca acestea să fie pe deplin armonizate la nivelul întregii regiuni.

2.6.4. Indicatori și infrastructură de date

Sistemele de indicatori utilizate în regiune combină indicatori ai programelor UE, indicatori strategici regionali și indicatori de monitorizare definiți la nivel local.

La nivel de program, indicatorii urmează în mare măsură cadrul de rezultate al UE, concentrându-se pe realizări și rezultate pe termen scurt asociate operațiunilor finanțate. La nivel strategic, se utilizează indicatori mai largi pentru urmărirea performanței structurale regionale, printre care:

- **PIB pe locuitor** raportat la media UE
- performanța în inovare la nivel regional, în cadrul **Tabloului de bord regional al inovării**
- indicatori de competitivitate, precum **Indicele de Competitivitate Regională**

Colectarea datelor se bazează pe mai multe surse, inclusiv date **administrative ale programului**, date statistice naționale furnizate de **INS**, statistici europene de la **Eurostat** și instrumente analitice specializate, precum platformele de monitorizare regională a inovării. Aceste surse permit autorităților regionale să monitorizeze atât performanța programului, cât și tendințele teritoriale mai largi.

Cu toate acestea, persistă mai multe limitări. Sistemele de monitorizare se concentrează adesea pe realizări și rezultate imediate, mai degrabă decât pe impactul pe termen lung, iar indicatorii sunt frecvent organizați în funcție de prioritățile sectoriale ale programului, nu de rezultatele teritoriale integrate. În plus, disponibilitatea datelor la nivel municipal rămâne inegală, limitând capacitatea autorităților locale mai mici de a realiza o monitorizare bazată pe dovezi.

2.6.5. Capacitatea de monitorizare și analiză

La nivel regional, capacitatea de monitorizare este relativ solidă, datorită rolului instituțional și resurselor tehnice ale ADRNV. Asistența tehnică în cadrul Programului Regional sprijină studii analitice, activități de monitorizare, evaluări ale programului și funcționarea sistemelor de monitorizare.

La nivel teritorial, însă, capacitatea analitică variază semnificativ. Orașe mai mari, precum Cluj-Napoca și Oradea, au dezvoltat capacități analitice și de monitorizare mai solide, inclusiv acces la personal specializat și infrastructură de date. Prin contrast, municipalitățile mai mici se confruntă adesea cu constrângeri legate de personal limitat, baze de date statistice mai slabe și sisteme GIS insuficient dezvoltate. Această capacitate inegală afectează abilitatea autorităților locale de a transforma datele de monitorizare în informații strategice capabile să ghideze ajustările de politică.

2.6.6. Evaluare și implicarea părților interesate

Dincolo de monitorizarea curentă, unele strategii fac obiectul unor proceduri de evaluare. Evaluările la nivel de program sunt realizate conform planului de evaluare al Programului Regional și implică adesea evaluatori externi care apreciază eficacitatea, eficiența și impactul.

Implicarea părților interesate în monitorizare și evaluare reflectă abordarea în cvadruplu-helix promovată în guvernanta inovării regionale. Prin structuri precum **Grupurile Tematice Regionale (GTR)** și **atelierile EDP**, mediul de afaceri, instituțiile de cercetare și organizațiile societății civile contribuie la evaluarea relevanței și implementării priorităților strategice.

Implicarea cetățenilor este mai limitată, putând interveni prin mecanisme participative implementate la nivel local. De exemplu, **inițiativele de bugetare participativă** din orașe precum Cluj-Napoca și Oradea le permit locuitorilor să propună și să voteze priorități de investiții locale. Deși aceste procese influențează în principal selecția proiectelor, nu cadrele formale de monitorizare, ele demonstrează că există canale prin care feedback-ul cetățenilor poate influența ajustările strategice.

2.7. Capacitate de transformare

În această analiză, capacitatea transformativă desemnează măsura în care strategiile pot modifica pe termen lung structurile și practicile existente, de exemplu prin schimbarea modului de coordonare instituțională, restructurarea activităților economice, reducerea dependenței de carbon sau adaptarea serviciilor publice la schimbările demografice. În practică, modelul regional combină **elemente de îmbunătățire incrementală a politicilor cu inițiative emergente orientate spre experimentare, digitalizare și guvernanta inovării**, în special prin cadrul Specializării Inteligente și transformarea digitală a administrației regionale.

2.7.1. Orientarea modelului regional: schimbare incrementală cu elemente transformative emergente

În ansamblu, modelul regional de elaborare a strategiilor rămâne orientat în principal spre îmbunătățiri incrementale ale dezvoltării teritoriale, conduse în mare măsură de logica ciclurilor de programare ale Politicii de Coeziune a UE. Documente strategice precum PDR și PR Nord-Vest definesc priorități care urmăresc îmbunătățirea competitivității regionale, a infrastructurii și a calității vieții printr-un portofoliu de proiecte finanțate din fonduri europene.

Cu toate acestea, unele instrumente strategice introduc elemente care depășesc ajustările de politică. În special, RIS3 NV urmărește stimularea transformării structurale a economiei regionale prin concentrarea investițiilor în domenii prioritare de inovare, precum TIC, producția avansată și bioeconomia. Prin această abordare, regiunea caută să consolideze ecosistemele de inovare și să sprijine tranziția spre activități economice cu valoare adăugată mai mare. De asemenea, prioritățile de politică legate de tranziția verde și digitalizare introduc obiective sistemice care necesită transformări în mai multe sectoare, inclusiv sisteme energetice, mobilitate, procese industriale și administrație publică. Deși aceste obiective sunt recunoscute în strategiile regionale, operaționalizarea lor se realizează încă în mare măsură prin proiecte incrementale, nu prin programe de transformare integral integrate.

2.7.2. Experimentare și inițiative pilot

Modelul regional include unele elemente de **experimentare și inițiative pilot**, deși acestea nu sunt încă organizate ca un cadru formal de experimentare.

În cadrul **PR NV**, sunt prevăzute inițiative pilot în domenii legate de infrastructura digitală și inovarea în guvernare. Un exemplu este dezvoltarea unui **Cloud Regional**, care urmărește îmbunătățirea infrastructurii digitale și a capacităților de gestionare a datelor pentru administrația publică regională. Astfel de inițiative reprezintă primele tentative de modernizare a sistemelor de guvernare regională prin tehnologii digitale.

La nivel instituțional, ADRNV a introdus, de asemenea, mai multe **instrumente analitice digitale** care sprijină experimentarea în politici și guvernarea bazată pe dovezi. Acestea includ:

- un **GIS dashboard** utilizat pentru vizualizarea instrumentelor de planificare teritorială și a indicatorilor de dezvoltare,
- rapoarte analitice **Power BI** care sprijină monitorizarea și managementul programului,
- conexiuni de date **bazate pe API** (Application Programming Interface) care facilitează integrarea între bazele de date administrative.

Aceste instrumente contribuie la îmbunătățirea capacității de experimentare în politici, prin facilitarea analizei dinamice a datelor, a monitorizării spațiale și a luării deciziilor bazate pe dovezi. Cu toate acestea, experimentarea se desfășoară în prezent în principal prin inovare administrativă și instrumente digitale pilot, nu prin programe structurate de experimentare a politicilor.

2.7.3. Tranziția verde și adaptarea la schimbările climatice ca factori ai schimbării transformative

Tranziția verde reprezintă unul dintre principalii factori externi care impun adaptarea modelului regional de planificare, alături de tranziția digitală, schimbările demografice și modificarea condițiilor de finanțare. Strategiile teritoriale ale regiunii sunt tot mai mult așteptate să demonstreze nu doar conformitatea cu cadrele UE privind clima și sustenabilitatea, ci și o contribuție concretă la traiectoria de decarbonizare a României. În acest context, mai multe strategii, în special documentele SIDU din Cluj-Napoca, Oradea și Vișeu de Sus, fac referire explicită la cele 17 ODD-uri, la țintele Pactului Verde European

și la principiile neutralității climatice până în 2050. Cu toate acestea, profunzimea acestui angajament variază considerabil. În strategiile mai solide, obiectivele de tranziție verde sunt operaționalizate prin măsuri specifice care vizează renovarea energetică a clădirilor publice, extinderea infrastructurii pentru ciclism și pietoni, înverzirea urbană și achizițiile publice verzi. În strategiile mai slabe, referințele la sustenabilitate rămân la nivelul unor aspirații generale, fără portofolii de investiții corespunzătoare sau ținte măsurabile.

Adaptarea la schimbările climatice reprezintă o dimensiune în mare măsură absentă din strategiile teritoriale actuale. Deși măsurile de atenuare, în special în sectoarele transportului și energiei, apar în multe strategii, adaptarea la riscurile climatice, precum creșterea frecvenței inundațiilor, seceta prelungită, efectul de insulă de căldură urbană și vulnerabilitatea infrastructurii, este rareori abordată în mod sistematic. Expunerea semnificativă a Regiunii Nord-Vest la aceste riscuri, în special în zonele de câmpie de-a lungul bazinelor hidrografice Someș și Crișuri și în comunitățile montane dependente de regimul precipitațiilor, face ca această lacună să fie deosebit de importantă de abordat în generația viitoare de strategii teritoriale. Integrarea evaluării riscurilor climatice și a soluțiilor bazate pe natură în modelul standard de strategie ar reprezenta un pas semnificativ spre o planificare teritorială cu adevărat transformativă din perspectiva adaptării climatice.

2.7.4. Schimbarea demografică, reziliența socială și transformarea incluzivă

Schimbarea demografică, caracterizată prin îmbătrânirea populației, depopularea rurală și emigrarea selectivă a locuitorilor de vârstă activă, reprezintă una dintre cele mai semnificative provocări structurale cu care se confruntă Regiunea Nord-Vest. Strategiile teritoriale cu adevărat transformative trebuie să abordeze această provocare nu doar ca pe o constrângere contextuală, ci ca pe un factor care reconfigurează logica prioritizării investițiilor.

Strategiile care adoptă o abordare cu adevărat transformativă față de declinul demografic nu se limitează la menținerea serviciilor existente ca răspuns la contracția populației; ele reproiectează modele de furnizare a serviciilor, investesc în conectivitate digitală ca infrastructură compensatorie, promovează medii favorabile telemuncii pentru a atrage migrația de întoarcere și dezvoltă ecosisteme de îngrijire pentru îmbătrânire activă la domiciliu. Un număr restrâns de strategii din baza de date arată dovezi timpurii ale acestei abordări, în special cele din Vișeu de Sus și Năsăud.

2.8. Analiza SWOT a instrumentelor teritoriale regionale

Puncte tari (interne)	Puncte slabe (interne)
Sistem de guvernare structurat pe mai multe niveluri. Modelul regional este susținut de o arhitectură instituțională clară, care implică ADRNV, CDR, autoritățile județene și administrațiile locale, facilitând coordonarea implementării Politicii de Coeziune a UE.	Capacitate administrativă și de implementare inegală între municipalități. Orașe mari precum Cluj-Napoca sau Oradea dispun de capacitate solidă de planificare și analiză, în timp ce municipalitățile mai mici și zonele rurale se confruntă cu limitări semnificative de personal și expertiză.

Aliniere puternică la cadrele Politicii de Coeziune a UE. Strategii precum PDR și RIS3 sunt aliniate la regulamentele și prioritățile UE (Pactul Verde, specializarea inteligentă, Obiectivele de Politică 1 și 5), asigurând coerența politicilor.	Integrare intersectorială moderată a strategiilor între sectoare și niveluri de guvernanta. În pofida existenței mai multor strategii, coordonarea între politicile sectoriale și strategiile teritoriale rămâne parțial fragmentată.
Model strategic orientat spre implementare. Cerința ca proiectele să fie incluse în strategii aprobate (ex. SIDU, PMUD, strategii rurale) consolidează legătura dintre planificare și portofoliile de investiții.	Evaluare predominant procedurală a strategiilor. Procesul regional de avizare verifică conformitatea administrativă, fără a evalua calitatea sau ambiția viziunilor strategice locale.
Acoperire teritorială ridicată a strategiilor. Majoritatea municipalităților au adoptat Strategii Integrate de Dezvoltare Urbană și Planuri de Mobilitate Urbană Durabilă, permițând constituirea unui portofoliu teritorial larg de proiecte.	Implicarea părților interesate este adesea consultativă, nu co-creatoare. Procesele de participare există, dar tind să implice consultare mai degrabă decât co-decizie susținută cu părțile interesate.
Capacitate puternică de coordonare regională prin ADRNV. În calitate de AM pentru PR 2021-2027, ADR asigură planificare strategică, management al programului și sprijin tehnic pentru beneficiari.	Sistemele de monitorizare se concentrează în principal pe realizări, nu pe impacturi teritoriale. Cadrele de monitorizare surprind livrarea proiectelor, dar urmăresc mai puțin eficient rezultatele teritoriale integrate. Bucă slabă de feedback al monitorizării și responsabilitate redusă în faza de monitorizare.
Abordarea teritorială funcțională emergentă. Prin utilizarea conceptului de Arie Urbană Funcțională și a cadrelor de cooperare metropolitană în jurul orașelor precum Cluj-Napoca și Oradea, planificarea reflectă tot mai mult fluxurile de navetă, legăturile economice și interdependențele urban-rural.	Utilizare limitată a instrumentelor financiare. Fondurile revolving, garanțiile și mecanismele de finanțare mixtă joacă un rol marginal în arhitectura actuală de finanțare, implementarea bazându-se în mare măsură pe alocările FEDR completate de cofinanțare națională.
Instrumente digitale de monitorizare. Tabloul de bord GIS oferă o imagine geospațială transparentă a acoperirii strategice la nivelul regiunii, sporește vizibilitatea gradului de pregătire teritorială pentru finanțare și sprijină coordonarea și trasabilitatea îmbunătățite între documentele de planificare locală și implementarea programului regional.	Dependență ridicată de fondurile UE, cu parteneriate public-private și investiții private folosite rareori.
Dinamism vizibil al inovării. Digitalizarea administrației publice și proiectele de	Reflectare insuficientă a relațiilor teritoriale funcționale.

tranziție climatică sunt active în toate județele.

Oportunități (externe)	Amenințări (externe)
Consolidarea capacității transformative. Accelerarea Pactului Verde European și a dublei tranziții verzi și digitale creează o oportunitate semnificativă de consolidare a dimensiunii transformative a strategiilor teritoriale din Regiunea Nord-Vest. Ecosistemul RIS3, în special, oferă potențialul de a evolua spre o platformă pentru clustere de inovare verde care să alinieze competitivitatea economică cu obiectivele de tranziție de mediu.	Potențiale modificări ale nivelurilor de finanțare ale Politicii de Coeziune UE după 2027. Reducerile sau reformele finanțării UE după 2027 ar putea slăbi fundamentul financiar al modelului de dezvoltare regională.
Valorificarea poziției transfrontaliere. Localizarea de frontieră a Regiunii Nord-Vest oferă oportunități de aprofundare a cooperării cu teritoriile vecine din Ungaria și Ucraina. Consolidarea legăturilor funcționale transfrontaliere și dezvoltarea unor inițiative comune în domeniul acțiunii climatice, turismului și inovării ar putea spori reziliența economică, coeziunea teritorială și vizibilitatea internațională.	Adâncirea decalajului de capacitate teritorială. Dacă nu se acordă sprijin diferențiat, municipalitățile mai slabe vor rămâne tot mai în urmă față de centrele urbane mari, subminând obiectivele de coeziune teritorială și adâncind inegalitățile de calitate a implementării.
Reforma Politicii de Coeziune post-2027. Experiența regiunii ca AM descentralizată o poziționează favorabil pentru a se implica proactiv în procesul de reformă a Politicii de Coeziune post-2027. Regiunea Nord-Vest ar putea pilota instrumente integrate mai avansate, contribui la dezbaterile naționale privind reforma guvernancei teritoriale și susține mecanisme de politică mai puternice, bazate pe loc și pe mai multe niveluri, la nivel european.	Instabilitate politică și discontinuitate a politicilor. Schimbările în prioritățile politice naționale sau în conducerea administrativă pot perturba mecanismele de coordonare și pot slăbi cooperarea pe mai multe niveluri. Discontinuitatea politicilor poate afecta alocarea finanțării, stabilitatea instituțională și coerența strategică pe termen lung, introducând incertitudine în procesele de dezvoltare regională și putând încetini implementarea.

3. Concluzii

Modelul regional de elaborare a strategiilor teritoriale din Regiunea Nord-Vest a României reflectă o **abordare relativ matură și structurată a guvernăței teritoriale**, modelată de instituționalizarea progresivă a cerințelor de planificare strategică în cadrul Politicii de Coeziune a UE și al cadrelor naționale de programare. De-a lungul ultimelor cicluri de programare, regiunea a dezvoltat un mediu strategic coerent în care strategiile regionale, județene, metropolitane, urbane și rurale funcționează tot mai mult în cadrul unei logici comune de aliniere a politicilor, condiționare a finanțării și coordonare procedurală. Un rol central în acest proces îl joacă ADRNV, care funcționează nu doar ca AM pentru PR, ci și ca principal coordonator strategic capabil să conecteze prioritățile europene, obiectivele de dezvoltare regională și procesele de planificare locală într-un cadru teritorial comun.

Una dintre cele mai relevante concluzii care reies din diagnoză este că **modelul regional performează deosebit de bine în ceea ce privește coerența instituțională**. Existența unui fundament strategic regional solid, construit în jurul PDR, al RIS3 și al instrumentelor de planificare sectorială, oferă autorităților locale un cadru de referință stabil pentru conceperea propriilor strategii teritoriale. Aceasta a contribuit la un grad relativ ridicat de consistență între documentele strategice locale și obiectivele mai largi de politică legate de competitivitate, mobilitate durabilă, tranziție de mediu și coeziune teritorială. Cerința formală ca proiectele locale să derive din strategii aprobate a consolidat și mai mult această coerență, transformând planificarea strategică într-o condiție necesară pentru eligibilitatea investițiilor, nu doar într-un exercițiu administrativ formal.

În același timp, analiza arată că **eficacitatea modelului rămâne inegală** atunci când se trece de la alinierea strategică formală la calitatea strategică efectivă și la capacitatea de implementare. Deși majoritatea actorilor teritoriali elaborează acum documente strategice conforme cu cerințele programului, rămân diferențe substanțiale în ceea ce privește profunzimea analitică, realismul operațional și ambiția transformativă a acestor strategii. Centrele urbane mari, cu o capacitate tehnică mai solidă, reușesc în general să dezvolte cadre strategice mai integrate și mai prospective, în timp ce municipalitățile mai mici și teritoriile rurale abordează adesea elaborarea strategiilor în primul rând prin prisma accesului la oportunități de finanțare. Prin urmare, sistemul strategic funcționează eficient ca un cadru de organizare a investițiilor, dar mai puțin constant ca un mecanism de generare a transformării teritoriale pe termen lung.

O altă lecție privește importanța crescândă a **mecanismelor de coordonare regională**. Procedurile dezvoltate de ADRNV pentru verificarea conformității administrative și a admisibilității au contribuit semnificativ la reducerea fragmentării și la ancorarea intervențiilor locale în priorități teritoriale formal aprobate. Cu toate acestea, aceste proceduri rămân orientate în principal spre conformitatea formală și mai puțin spre calitatea substanțială a opțiunilor strategice, realismul traiectoriilor de implementare sau impactul teritorial așteptat al intervențiilor propuse. Astfel, robustețea procedurală este relativ ridicată, în timp ce selectivitatea strategică rămâne mai puțin dezvoltată.

Monitorizarea strategiilor nu creează impact semnificativ în teritoriu. Deși 65,2% dintre respondenți chestionați sunt implicați în procese de monitorizare sau evaluare, doar 13,3% din acest grup raportează că utilizează frecvent rezultatele monitorizării pentru a fundamenta decizii strategice, iar 26,7% recunosc absența unor mecanisme formale de

monitorizare. Aceste cifre confirmă diagnosticul că sistemul de monitorizare surprinde realizările programului, dar nu alimentează sistematic reorientarea strategică. Constatările din atelierelor de lucru evidențiază totodată o lipsă de responsabilitate în faza de monitorizare, cu rădăcini în asumarea insuficientă inițială de către toți actorii implicați.

Integrarea intersectorială reprezintă o altă provocare structurală confirmată de datele empirice. 60,9% dintre respondenții la chestionar evaluează nivelul de integrare între domeniile de politici (economie, mobilitate, mediu, servicii sociale, digitalizare) ca moderat, cu un cumul de 69,6% la niveluri moderate sau scăzute. Domeniile cel mai frecvent abordate în proiectele teritoriale, dezvoltare economică și inovare (13 mențiuni), transport și mobilitate (12), turism și patrimoniu cultural (11), sugerează o concentrare pe portofolii sectoriale consacrate, mai degrabă decât pe abordări cu adevărat integrate. Discuțiile din cadrul atelierelor au confirmat că, în absența unor obiective comune, colaborarea între actori în faza de implementare rămâne fragilă.

Arhitectura de finanțare relevă o vulnerabilitate structurală. Dependența de fondurile UE este cvasi-totală: 87% dintre respondenți se bazează în principal pe finanțarea din FEDR și FSE+, în timp ce parteneriatele public-private și investițiile private au primit fiecare câte o singură mențiune. Cea mai frecvent menționată barieră în implementarea strategiilor este dificultatea asigurării cofinanțării (14 mențiuni), urmată de resursele financiare insuficiente (13) și complexitatea administrativă (12). Acest profil de dependență ridică îngrijorări serioase privind reziliența într-un scenariu post-2027, în special dacă alocările Politicii de Coeziune UE sunt reduse sau reorientate.

Modelul regional demonstrează, prin urmare, un **grad ridicat de maturitate procedurală**, relevând totodată nevoia unei etape următoare de evoluție în care planificarea strategică să devină mai adaptivă, mai calitativă și mai strâns conectată la rezultate teritoriale măsurabile. **Îmbunătățirile viitoare** vor trebui să abordeze decalajul de capacitate între autorități, să aprofundeze integrarea intersectorială, să consolideze buclele de feedback ale monitorizării și să reducă dependența structurală de o singură sursă de finanțare.

3.1. Implicații pentru activitățile viitoare ale proiectului INTEGRA

3.1.1. Bune practici și priorități de îmbunătățire a politicilor

În Regiunea Nord-Vest se regăsesc bune practici relevante pentru activitățile viitoare din cadrul parteneriatului INTEGRA.

Mecanismul de verificare a strategiilor locale instituit de ADRNV pentru documentele strategice locale creează o legătură directă între aprobarea strategiilor teritoriale și eligibilitatea propunerilor de investiții în cadrul Programului Regional. Rezultatele consultării indică o recunoaștere largă a rolului de coordonare al ADRNV: 95,7% dintre respondenți au identificat agenția ca actor central, iar coordonarea a primit un scor mediu de 3,8 din 5. Aceste rezultate reflectă o percepție predominant favorabilă, fără a constitui, singure, o măsură a eficienței instituționale.

O altă practică importantă privește **utilizarea documentelor strategice regionale ca ancore metodologice pentru nivelurile teritoriale inferioare**. Chestionarul confirmă o familiaritate largă cu principalele instrumente strategice: SDL-uri/LEADER (13 mențiuni), PMUD-uri (8), PDR (7) și SIDU-uri (6), indicând că coerența verticală este internalizată pe scară largă în ecosistemul instituțional. Procesul de Descoperire Antreprenorială aplicat

În elaborarea RIS3 rămâne cel mai avansat exemplu regional de guvernare participativă instituționalizată, deși contrastează puternic cu decalajul de inovare în guvernare identificat în restul bazei de date a strategiilor.

Utilizarea instrumentelor digitale, inclusiv tablouri de bord teritoriale și instrumente de monitorizare bazate pe GIS, reprezintă o practică promițătoare, care se corelează bine cu principalele inițiative inovatoare identificate de respondenți: digitalizarea administrației s-a clasat pe primul loc cu 15 mențiuni, confirmând un apetit instituțional comun pentru instrumentele de guvernare digitală. Atelierul a identificat totodată necesitatea unor îndrumări privind monitorizarea și evaluarea impactului ca o prioritate concretă de output, participanții exprimând un interes puternic pentru valorificarea rezultatelor proiectului.

3.1.2. Direcții pentru activitățile de învățare reciprocă

Contextul din Regiunea Nord-Vest demonstrează că o condiționare strategică, atunci când este susținută de o instituție intermediară capabilă, poate îmbunătăți coerența fără să limiteze libertatea de acțiune la nivel local. Regiunea oferă experiență utilă privind articularea dintre viziunile strategice regionale largi și prioritățile de investiții locale mai specifice, în special prin rolul intermediar jucat de strategiile regionale tematice.

Analiza regională evidențiază și oportunități de învățare din alte contexte europene, în special în evaluarea calitativă teritorială, guvernarea adaptivă și monitorizarea integrată a impactului. Schimbul de experiență cu regiuni care utilizează metode avansate de evaluare a transformării teritoriale ar putea contribui la îmbunătățirea viitoarelor strategii teritoriale.

Concret, Regiunea Nord-Vest poate oferi partenerilor INTEGRA trei contribuții distincte:

- **modelul de condiționare strategică**, mecanismul prin care ADRNV leagă avizarea strategiei teritoriale de eligibilitatea investițiilor, care s-a dovedit eficient în creșterea disciplinei și coerenței planificării locale fără a elimina flexibilitatea locală. Acest model este deosebit de relevant pentru regiunile partenere în contexte în care AM caută să consolideze legătura dintre planificare și implementarea programului.
- **experiență în monitorizarea teritorială bazată pe GIS**, inclusiv instrumentul de tablou de bord care cartografiază strategiile avizate la nivelul regiunii și urmărește gradul de pregătire a planificării în timp real. Pentru regiunile care nu dispun de o supraveghere spațială sistematică a portofoliilor lor de strategii, aceasta reprezintă o inovație cu costuri reduse și vizibilitate ridicată, ușor transferabilă.
- **modelul de guvernare al Procesului de Descoperire Antreprenorială** aplicat în RIS3, care oferă un cadru replicabil pentru dialogul structurat între mai mulți actori și sectoare, un model relevant nu doar pentru politica de inovare, ci pentru orice domeniu tematic care necesită coordonare intersectorială.

În sens invers, Regiunea Nord-Vest are de câștigat substanțial din învățarea de la partenerii europeni în patru domenii:

- **evaluarea calitativă a strategiilor**: regiunile cu cadre de evaluare a calității bine consolidate, care depășesc conformitatea administrativă, pot oferi instrumente metodologice concrete adaptabile pentru procesul de verificare al ADRNV.

- **planificarea adaptată la schimbările climatice:** regiunile cu experiență mai avansată în integrarea evaluărilor riscurilor climatice, a soluțiilor bazate pe natură și a scenariilor de adaptare în strategiile teritoriale pot furniza modele pentru actualizarea așteptărilor de conținut ale SIDU-urilor locale și ale strategiilor rurale.
- **inovarea în guvernanta:** regiunile cu procese instituționalizate de co-design, perspectivă sau construire de scenarii, în special la nivel local, pot oferi inspirație pentru reducerea decalajului de inovare în guvernanta identificat în analiza de *scoring*.
- **monitorizarea integrată a impactului:** regiunile care au dezvoltat cadre pentru urmărirea transformării teritoriale dincolo de realizările proiectelor, surprinzând efectele sociale, de mediu și de guvernanta, pot furniza modele adaptabile la contextul Nord-Vest.

3.2. Lecții învățate și recomandări preliminare pentru îmbunătățirea politicilor

3.2.1. Puncte tari și puncte slabe ale modelului regional

Puncte tari. Modelul regional Nord-Vest se sprijină pe cinci puncte forte structurale care îl diferențiază și îl fac un caz de referință relevant în cadrul parteneriatului INTEGRA:

- ADRNV funcționează ca o instituție intermediară capabilă și multifuncțională, îndeplinind simultan roluri de planificare regională, management al programului, sprijin pentru beneficiari și verificare strategică, reducând fragmentarea și asigurând o legătură coerentă între conceperea strategiei și livrarea investițiilor.
- mecanismul de verificare a conformității administrative și a admisibilității pentru SIDU, PMUD și strategiile teritoriale rurale a atins o acoperire strategică cvasi-universală.
- modelul de guvernanta RIS3 demonstrează că o elaborare de politici cu adevărat participativă și cu mai mulți actori este fezabilă instituțional în contextul românesc și oferă un model replicabil pentru alte domenii.
- modelul prezintă o coerență verticală solidă: strategiile locale fac referire în mod constant la cadrele regionale și europene, iar logica în cascadă de la PDR la program și la portofoliul de proiecte funcționează în mod fiabil.
- instrumentele de monitorizare bazate pe GIS și rapoartele analitice Power BI reprezintă pași concreți spre o guvernanta teritorială bazată pe date, care sporesc transparența și coordonarea.

Puncte slabe. Cinci puncte slabe structurale limitează eficacitatea modelului și definesc agenda pentru etapa următoare de dezvoltare:

- mecanismul de verificare este o poartă procedurală, nu un filtru calitativ: confirmă completitudinea administrativă, dar nu evaluează ambiția strategică, profunzimea analitică sau potențialul transformativ al strategiilor locale, creând o structură de stimulente care recompensează conformitatea în detrimentul calității.
- inovarea în guvernanta este dimensiunea cea mai slabă din întreaga bază de date a strategiilor (media Q6: 1,88/3,00), indicând că co-designul, perspectiva și construirea de scenarii rămân marginale în majoritatea proceselor de elaborare a strategiilor teritoriale.

- există un decalaj pronunțat de capacitate teritorială: strategiile orașelor mari demonstrează o calitate substanțial mai ridicată față de cele ale orașelor mici și zonelor rurale, iar cerințele procedurale universale ale modelului nu abordează aceste disparități de fond.
- sistemul de monitorizare surprinde realizările programului, dar nu măsoară sistematic rezultatele teritoriale integrate, limitând capacitatea modelului de a demonstra transformarea, nu doar activitatea.
- integrarea intersectorială este slăbită la nivel operațional de structurile de finanțare sectoriale și de utilizarea limitată a instrumentelor financiare integrate, precum ITI.

3.2.2. Recomandări preliminare pentru dezvoltarea strategică viitoare

Recomandarea 1: Adăugarea unui nivel calitativ în procesul de avizare a strategiilor. Verificarea actuală a conformității administrative și a admisibilității realizată de ADRNV ar trebui completată cu o evaluare proporțională a calității strategice, bazată pe un număr limitat de criterii clare și verificabile, care să aprecieze coerența diagnosticului teritorial, realismul logicii de intervenție, soliditatea mecanismelor de parteneriat și alinierea portofoliului de investiții la obiectivele transformative.

Recomandarea 2: Instituirea unui program diferențiat de sprijin tehnic pentru teritoriile mai slabe. Decalajul de capacitate teritorială identificat în analiza curentă, unde strategiile din Sighetu Marmației și Borșa înregistrează scoruri semnificativ sub media regională, în timp ce Cluj-Napoca și Oradea ating în mod constant scoruri maxime, reflectă disparități de fond în capacitatea instituțională pe care cadrul procedural uniform actual nu le abordează.

Recomandarea 3: Introducerea de elemente inovative în procesul de elaborare și de guvernanța a strategiilor. Inovarea în guvernanță, care cuprinde co-designul, prospecția, bugetarea participativă și construirea de scenarii, este dimensiunea cel mai puțin dezvoltată a modelului regional de strategie (media Q6: 1,88/3,00, cea mai scăzută dintre toate dimensiunile).

Recomandarea 4: Includerea adaptării climatice și a rezilienței demografice ca componente obligatorii ale strategiilor. Generația viitoare de strategii teritoriale din Regiunea Nord-Vest ar trebui să includă în mod obligatoriu secțiuni explicite privind evaluarea vulnerabilității climatice și măsurile de adaptare, precum și scenariile demografice și implicațiile acestora pentru furnizarea de servicii și prioritizarea investițiilor.

Recomandarea 5: Dezvoltarea unui cadru armonizat de monitorizare a rezultatelor teritoriale. Arhitectura actuală de monitorizare a modelului regional este funcțională pentru urmărirea realizărilor programului (prin MySMIS și sistemele de raportare ale PR Nord-Vest), dar nu suficientă pentru măsurarea rezultatelor teritoriale integrate, a schimbărilor sociale, de mediu, de guvernanță și economice pe care strategiile sunt, în ultimă instanță, menite să le producă.

4. Ghid pentru planificarea teritorială strategică integrată

Strategiile elaborate în Regiunea Nord-Vest funcționează în cadrul unui sistem de reglementare stratificat, reflectat în tabelul de mai jos.

Nivel	Referințe / Instrumente-cheie
Uniunea Europeană	Regulamentul (UE) 2021/1060 (Dispoziții comune); Regulamentul FEDR; Agenda Urbană pentru UE; Planul de acțiune rural al UE; Pactul Verde European; Strategia „De la fermă la furculiță”; Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene; Manualul privind strategiile de dezvoltare urbană durabilă; Manualul privind strategiile de dezvoltare teritorială și locală.
Național	Acordul de Parteneriat România 2021-2027; Politica Urbană Națională; Strategia Națională de Adaptare la Schimbările Climatice; SNS România 2030; SDTR 2035.
Regional	PR NV 2021-2027; RIS3 Nord-Vest; Strategia Regională pentru Mobilitate Urbană Durabilă și Orașe Inteligente a Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest; Strategia Regională de Turism.
Local	SIDU; PMUD; Strategii de Dezvoltare Locală (SDL); Strategii ale zonelor metropolitane; Planuri spațiale ale Ariilor Urbane Funcționale.

4.1. Provocări-cheie

Tabelul de mai jos corelează cele șapte dimensiuni INTEGRA cu provocările-cheie identificate în prezenta analiză-diagnostic la nivelul Regiunii Nord-Vest și propune principalele căi de optimizare pentru fiecare dintre acestea. Cele șapte dimensiuni ar trebui utilizate ca **instrument structurat de autoevaluare** în trei momente ale ciclului strategic. (I) Înainte de pregătirea strategiei, poate fi aplicat ca listă de verificare pentru identificarea lacunelor de capacitate administrativă și a nevoilor prioritare. (II) Pe parcursul pregătirii strategiei, se poate aplica ca și ghid de validare a conținutului, asigurând că toate dimensiunile sunt abordate corespunzător înainte de depunere și (III) la momentul avizării.

Dimensiune	Provocare-cheie - context Nord-Vest -	Recomandare
Dimensiunea strategică	Viziunile strategice există, dar includ rareori procese de prospectivă sau co-design; alinierea la Pactul Verde și la ODD-uri este formală, nu operațională.	Impunerea dovezilor privind o teorie a schimbării și cel puțin un exercițiu participativ/ de prospectivă; alinierea la cadrele strategice UE prin nivelul de <i>scoring</i> al calității strategiei.
Teritoriu	Teritoriile sunt delimitate după granițe administrative; logica ariei urbane funcționale este aplicată inconsecvent;	Adoptarea delimitării bazate pe ZUF pentru toți polii de dezvoltare; dezvoltarea unui Atlas ZUF Nord-Vest; impunerea unei hărți a dependențelor

Dimensiune	Provocare-cheie - context Nord-Vest -		Recomandare
	interdependențele urban-rural sunt insuficient analizate.		funcționale ca parte a diagnosticului teritorial.
Guvernanță	Coordonarea pe mai multe nivele rămâne slabă în teritoriile mai mici; participarea părților interesate este adesea o consultare punctuală, nu un proces de co-design integrat.		Introducerea unui sprijin diferențiat de capacitate; condiționarea avizării de existența unor procese participative documentate; dezvoltarea unui Observator Regional de instrumente de guvernanță.
Integrare intersectorială	Portofoliile de investiții sunt tematic fragmentate; sinergiile între FEDR, FSE+ și alte fonduri nu sunt exploatate sistematic.		Impunerea unui mesaj narativ explicit privind integrarea multi-fond în toate strategiile; utilizarea analizei mixului de politici ca element standard al nivelului de evaluare a calității.
Finanțare și resurse financiare	Strategiile se bazează aproape exclusiv pe granturi; instrumentele financiare și modelele de PPP sunt rareori mobilizate; adecvarea resurselor nu este verificată sistematic.		Introducerea unei verificări a adecvării resurselor în procesul de avizare; promovarea fondurilor <i>revolving</i> și a instrumentelor financiare; sprijinirea combinării fondurilor UE cu cele naționale.
Monitorizare	Monitorizarea se concentrează pe realizările programului (MySMIS); monitorizarea rezultatelor teritoriale integrate este absentă; buclele de feedback pentru revizuirea strategiei sunt slabe.		Dezvoltarea unui Cadru Armonizat de Monitorizare a Rezultatelor Teritoriale integrat în tabloul de bord GIS regional; trecerea de la indicatori de realizare la indicatori de impact.
Capacitate transformativă	Strategiile tind să reproducă tipare de investiții din trecut; experimentarea și abordările pilot sunt rare; transferabilitatea practicilor inovatoare nu este susținută sistematic.		Introducerea unui criteriu de ambiție transformativă în <i>scoring</i> -ul calității strategiilor; finanțarea de proiecte pilot cu co-design participativ; constituirea unui Observator Regional de practici transferabile.

4.2. Recomandări de politică publică

Recomandarea 1: Adăugarea unui nivel calitativ în procesul de avizare a strategiilor

Provocarea: Verificările de conformitate administrativă singure nu pot distinge strategiile cu profunzime strategică autentică de cele care se limitează la îndeplinirea cerințelor procedurale. Procesul uniform de avizare actual nu creează niciun stimulent pentru o pregătire de calitate superioară.

Propuneri:

- Completarea verificării actuale de aprobare cu criterii de evaluare a calității strategice, care să evalueze strategiile pe cele șapte dimensiuni propuse de INTEGRA
- Evaluarea integrată ar trebui să funcționeze ca un semnal de calitate - strategiile care depășesc un prag definit beneficiază de avizare simplificată și acces prioritar la programele de sprijin pentru capacitate

Exemplu Nord-Vest: Strategiile din Cluj-Napoca și Oradea demonstrează cum arată performanța la scor maxim: teorie coerentă a schimbării, diagnostic bazat pe dovezi, parteneriate formalizate cu mai mulți actori și portofolii de investiții localizate teritorial în GIS. Acestea pot servi ca modele de bune practici pentru instrumentul de evaluare.

Idee: Consolidarea procedurii de evaluare a strategiilor locale pe baza metodologiei de *scoring* dezvoltată de Urbasofia în colaborare cu ADRNV, pornind de la cadrul INTEGRA.

Recomandarea 2: Instituirea unui program diferențiat de sprijin tehnic pentru teritoriile mai puțin pregătite

Provocarea: Strategiile din Sighetu Marmației și Borșa înregistrează scoruri semnificativ sub media regională, din cauza unor deficite structurale de capacitate administrativă pe care un cadru procedural uniform nu le poate aborda. Fără sprijin ținut, decalajul de capacitate se adâncește la fiecare ciclu de programare.

Propuneri:

- Conceperea unui program dedicat de sprijin tehnic pentru orașele mici, comunele și teritoriile rurale;
- Furnizarea de: metodologii adaptate de pregătire a strategiilor; sprijin de facilitare pentru implicarea părților interesate; îndrumare metodologică din partea personalului ADR sau a experților contractați;
- Stabilirea unor parteneriate de mentorat inter-județene, care să asigure transfer de expertiză de la municipalitățile care au dezvoltat strategii exemplare la autoritățile mai slab pregătite.

Model de referință: Programul JASPERS (Asistență Comună pentru Sprijinirea Proiectelor în Regiunile Europene) oferă un model consacrat de asistență tehnică teritorială specializată. Un echivalent la scară regională, furnizat de ADR cu sprijin expert contractat, ar putea replica această logică pentru teritoriile din Regiunea Nord-Vest.

Recomandarea 3: Instituționalizarea inovării în guvernanță în procesul de pregătire a strategiilor

Provocarea: Inovarea în guvernanță este dimensiunea cea mai slabă a modelului regional, transpusă în procese de co-design, prospectivă, bugetarea participativă, construirea de scenarii. Procesele de consultare există, dar evoluează rareori spre un proces de co-design structurat la nivel de autorități și comunitate, ceea ce înseamnă că strategiile nu beneficiază de acea asumare comunitară necesară pentru o implementare eficientă.

Propuneri:

- Impunerea de dovezi documentate ale cel puțin unui proces de co-design sau participativ ca o condiție pentru avizarea strategiei
- Organizarea unor ateliere pilot de co-design pentru pregătirea generației viitoare de SIDU, facilitate de ADRNV și valorificând metodele din parteneriatul INTEGRA
- Dezvoltarea unei Observator regional de instrumente de guvernanță participativă testate în contextul Nord-Vest (laboratoare participative, adunări cetățenești, platforme de consultare digitală, ateliere de prospectivă)

De ce contează: Politica de Coeziune a UE încurajează progresiv cerințele privind implicarea cetățenilor și a părților interesate. Construirea acestor capacități poziționează favorabil Regiunea Nord-Vest pentru cerințele post-2027 și pentru instrumentele emergente, precum Dezvoltarea Locală Plasată sub Responsabilitatea Comunității în contexte urbane (CLLD urban).

Recomandarea 4: Includerea adaptării climatice și a rezilienței demografice drept componente obligatorii ale strategiilor

Provocarea: Dimensiunile climatice și demografice sunt prezente în majoritatea strategiilor ca fundal contextual, nu ca factori strategici. Referințele la climă se limitează la măsuri de atenuare (eficiență energetică, mobilitate durabilă), în condițiile în care adaptarea este absentă. Declinul demografic este menționat, dar rareori transpus în reconfigurarea furnizării de servicii sau în re-priorizarea investițiilor.

Propuneri:

- Includerea în metodologia de pregătire a strategiei a unei liste de verificare care să impună: (i) un profil al riscurilor climatice aliniat la Strategia Națională de Adaptare la Schimbările Climatice și (ii) o analiză a scenariilor demografice utilizând proiecțiile INS și Eurostat;
- Strategiile trebuie să includă o secțiune explicită privind vulnerabilitatea climatică și măsurile de adaptare, precum și tendințele demografice și implicațiile lor pentru investiții;
- Recompensarea angajamentului substanțial față de aceste dimensiuni prin nivelul de *scoring* al calității.

Particularități ale Regiunii Nord-Vest:

- Zone montane (Borșa, Vișeu): expunere ridicată la inundații, alunecări de teren și degradare a ecosistemelor, necesitând investiții de adaptare;

- Câmpiile vestice: risc crescând de secetă, necesitând adaptarea managementului apei și a agriculturii;
- Declin demografic în comunele rurale din Maramureș și Sălaj: necesită redimensionarea serviciilor publice și a infrastructurii;
- Presiunea creșterii în ZUF Cluj-Napoca: necesită capacitate strategică de scalare a infrastructurii și serviciilor;

Recomandarea 5: Dezvoltarea unui cadru armonizat de monitorizare a rezultatelor teritoriale

Provocarea: Arhitectura actuală de monitorizare este solidă pentru urmărirea realizărilor PR NV (prin MySMIS), dar tăcută în ceea ce privește rezultatele teritoriale integrate. Nu există un cadru comun pentru măsurarea schimbărilor sociale, de mediu, economice și de guvernare pe care strategiile sunt, în ultimă instanță, menite să le producă, ceea ce face dificilă evaluarea relevanței și impactului acestora.

Propuneri:

- Dezvoltarea unui Cadru Armonizat de Monitorizare a Rezultatelor Teritoriale aplicabil tuturor tipurilor de strategii avizate: SIDU, PMUD, strategii de dezvoltare rurală;
- Integrarea Cadrelor Armonizate în tabloul de bord GIS regional deja operațional la nivelul ADR, permițând urmărirea longitudinală;
- Stabilirea unei bucle de feedback, astfel ca rezultatele monitorizării să determine cicluri de revizuire a strategiei.

IMPACT al noii abordări propuse: De la „cât am cheltuit?” la „ce am transformat?”

4.3. Instrumente recomandate

4.3.1. Investiția Teritorială Integrată (ITI)

ITI permite gruparea mai multor fonduri UE și priorități de program pentru a răspunde nevoilor specifice și multidimensionale ale unui teritoriu definit. Este gestionată de un organism intermediar cu funcții delegate, permițând o utilizare mai holistică și bazată pe nevoile teritoriului a resurselor Politicii de Coeziune.

Element de design	Recomandări
Delimitare teritorială	Definirea perimetrului ITI pe criterii funcționale (zone de navetă, interdependențe economice, sociale, de transport sau ecologice)
Organism intermediar	Organismul intermediar trebuie să aibă statut juridic, capacitate administrativă adecvată și un mandat clar

Strategie de investiții	Corelarea obiectivelor FEDR, FSE+, EMFAF și FEADR cu nevoile teritoriale; utilizarea unei matrici de complementaritate pentru a preveni duplicarea/ dubla finanțare
Guvernanță	Constituirea unui Comitet Teritorial cu mai mulți actori, cu rol consultativ formal în selecția proiectelor

Zone potențiale:

- Zona montană Apuseni: concentrare de vulnerabilități, patrimoniu natural și cultural insuficient valorificat, nevoi de coordonare inter-județeană
- Axa industrială Baia Mare – Satu Mare: bazată pe tranziție post-industrială, restructurarea pieței muncii, zone miniere/ *brownfield* cu impact asupra mediului

4.3.2. Dezvoltarea Locală Plasată sub Responsabilitatea Comunității (CLLD)

CLLD este un instrument utilizat cu precădere pentru zonele rurale, implementat prin GAL-uri. Extinderea sa la contexte urbane și periurbane (CLLD urban) este tot mai mult susținută de reglementările UE și se aliniază cu obiectivele de inovare în guvernanță ale acestui ghid.

- CLLD urban permite comunităților să conceapă și să gestioneze programe de investiții participative la scară mică, în cadrul unui cartier urban sau al unei sub-zone definite;
- Generează asumare locală, activează actorii societății civile și consolidează capacitățile de guvernanță participativă;
- Strategiile aferente unui CLLD urban ar trebui integrate în SIDU la nivel de oraș, pentru a asigura coerența și a evita duplicarea;
- ADRNV ar putea dezvolta în perspectivă un cadru favorabil pentru CLLD urban.

4.3.3. Zone Metropolitane și Zone Urbane Funcționale

Zonele metropolitane din Regiunea Nord-Vest (cele consacrate din Cluj-Napoca, Oradea, Baia Mare) și ariile urbane funcționale mai largi din jurul acestora oferă o scară adecvată pentru coordonarea investițiilor care depășesc limitele administrative locale.

Provocare	Acțiune recomandată
SIDU-ul orașului nu este întotdeauna aliniat cu strategiile comunelor periurbane	Introducerea unei secțiuni de coerență ZUF în SIDU; sprijinirea unui diagnostic teritorial comun
Structurile de guvernanță metropolitană sunt voluntare și informale	Dezvoltarea unor Acorduri Formale de Cooperare Funcțională cu competențe de planificare definite și obligații comune de monitorizare
Limitele ZUF nu sunt definite sistematic	Comandarea unui Atlas ZUF Nord-Vest bazat pe criteriile de navetă OCDE/Eurostat; actualizare la fiecare 5 ani folosind datele INS

4.3.4. Guvernanță participativă

Trecerea de la consultare la co-design poate determina îmbunătățire calității procesului, și este o tendință de reglementare. Următoarele etape de proces sunt recomandate pentru integrarea guvernanței participative în pregătirea strategiei:

Etapă de proces	Acțiuni și instrumente-cheie
Cartografierea timpurie a părților interesate	Identificarea tuturor actorilor relevanți (publici, privați, societate civilă, cercetare) înainte de începerea pregătirii strategiei; distincția între tipuri de contributory implicați în procesele de informare, consultare, co-design
Analiza participativă	Invitarea reprezentanților comunității în faza de diagnostic teritorial; utilizarea cartografierii participative, a focus-grupurilor și a sondajelor comunitare pentru a completa datele statistice
Atelier de construire a viziunii	Facilitarea unui exercițiu structurat de construire a viziunii, folosind instrumente de planificare prin scenarii sau alte metode; documentarea rezultatelor ca anexă la strategie
Stabilirea priorităților	Utilizarea metodelor de prioritzare participativă (ex. votul cu puncte, scoring multi-criterial cu părțile interesate) pentru a ierarhiza obiectivele strategice și domeniile de investiții
Revizuirea proiectului de strategie	Consultare publică a proiectului de strategie, pentru cu o perioadă de minimum 30 de zile, conform legislației; feedback la toate comentariile relevante
Participare continuă	Constituirea unui Forum Teritorial sau a unui Comitet de Monitorizare a Strategiei cu reprezentare din partea societății civile; întâlniri cel puțin o dată pe an în cursul implementării

4.4. Bune practici pentru abordarea integrată

❖ Coerență strategică și investiții bazate pe dovezi, Cluj-Napoca

SIDU Cluj-Napoca reprezintă referința regională pentru calitatea strategică. Trăsăturile sale distinctive sunt: un diagnostic teritorial fundamentat pe date cantitative și calitative solide; o viziune strategică elaborată prin consultare cu mai mulți actori din mediul academic, de afaceri și din societatea civilă; și un portofoliu de investiții explicit legat de prioritățile RIS3 și de Obiectivele Specifice FEDR. Logica intersectorială a strategiei, care conectează dezvoltarea economică, incluziunea socială, mobilitatea durabilă și infrastructura digitală, o face un model transferabil pentru orașele de mărime medie din regiune.

❖ Program de regenerare urbană cu impact economic în Oradea / efect multiplicator asupra atragerea investițiilor private

Oradea a demonstrat că strategiile urbane pot genera efecte multiplicatoare semnificative atunci când deciziile de investiții sunt ancorate în avantaje competitive reale și în logici de piață. Programul de regenerare a centrului istoric, coordonat cu dezvoltarea turismului medical și atragerea investițiilor private, a produs rezultate măsurabile în plan economic și al calității vieții. Lecția pentru celelalte orașe: selectivitatea strategică, investiția acolo unde există o bază competitivă reală, depășește în eficiență abordările de portofoliu dispersate și neutre sectorial.

❖ Co-design participativ și guvernanță, Oltenia de sub Munte, Vâlcea

Dincolo de analiza exemplurilor din Regiunea Nord-Vest, o abordare inovativă de co-design participativ și guvernanță a fost identificată în zona etnografică Oltenia de sub Munte, concentrată pe constituirea unui cadru colaborativ pentru conturarea direcțiilor de dezvoltare, care a implicat activ părțile interesate locale, autorități publice, membri ai comunității, ONG-uri și actori privați. Printr-o serie de ateliere, consultări și sesiuni interactive, participanții au contribuit la identificarea nevoilor locale, la co-crearea de soluții și la prioritizarea intervențiilor adaptate activelor culturale și naturale ale teritoriului.

Procesul a pus accentul pe transparență, incluziune și feedback iterativ, permițând părților interesate să treacă de la consultare la o co-decizie autentică. Această abordare a consolidat asumarea locală, a îmbunătățit relevanța acțiunilor propuse și a sprijinit dezvoltarea unui model de guvernanță partajat, capabil să ghideze o dezvoltare durabilă și bazată pe loc în regiune.

Anexa 1. Bibliografie

- [1] European Commission, Joint Research Centre, *Handbook of Territorial and Local Development Strategies*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022. Available at: <https://territorial.ec.europa.eu/sustainable-development/strategies/handbook-ter/introduction>
- [2] Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus, the Cohesion Fund, the Just Transition Fund and the European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund and financial rules for those and for the Asylum, Migration and Integration Fund, the Internal Security Fund and the Instrument for Financial Support for Border Management and Visa Policy, *Official Journal of the European Union*, L 231, 30 June 2021. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R1060>
- [3] Regulation (EU) 2021/1058 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 on the European Regional Development Fund and on the Cohesion Fund, *Official Journal of the European Union*, L 231, 30 June 2021. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R1058>
- [4] North-West Regional Development Agency, *Regional Development Plan for the North-West Development Region 2021-2027*, Cluj-Napoca, 2021. Available at: <https://www.nord-vest.ro/wp-content/uploads/2021/02/RDP-NV-2021-2027-versiunea-feb-2021.pdf>
- [5] North-West Regional Development Agency, *Smart Specialization Strategy of the North-West Development Region (RIS3 NV) 2021-2027*, Cluj-Napoca, 2020. Available at: http://www.nord-vest.ro/wp-content/uploads/2020/09/RIS3NV-2021-2027_200914.pdf
- [6] European Commission, *The European Green Deal*, COM(2019) 640 final, Brussels, 2019. Available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
- [7] M. Jayne et al., *Interregional Cooperation and Smart Specialisation: A Lagging Regions Perspective*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020. <https://doi.org/10.2760/379859>
- [8] EU Ministers responsible for spatial planning, territorial development and/or territorial cohesion, *Territorial Agenda 2030: A Future for All Places*, Ministerial meeting under the German presidency, Berlin, 2020. Available at: https://territorialagenda.eu/wp-content/uploads/TA2030_jun2021_en.pdf
- [9] European Commission, *Inforegio - Cohesion Policy Legislation 2021-2027*, Brussels. Available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/legislation-and-guidance/regulations_en
- [10] A. Meyer, "An Actor-Network Theory Conceptualization for Smart Specialization Strategies (S3): Creative Brokerage Towards Sustainability Transition," *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 11, no. 4, 2024. [https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.4\(23\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.4(23))
- [11] P. Idczak et al., "The Origins of the EU Cohesion Policy: From Regional Economic Development to the Place-Based Approach," in *EU Cohesion Policy and Spatial Governance*, Edward Elgar Publishing, 2024. <https://doi.org/10.4337/9781802209402.00012>
- [12] P. McCann et al., "Some Practical Elements Associated with the Design of an Integrated and Territorial Place-Based Approach to EU Cohesion Policy," in *Smart Specialisation and Innovation*, Springer, 2013. https://doi.org/10.1007/978-3-642-33395-8_6
- [13] M. Kogut-Jaworska, "Towards Searching for a Gap in Network Relations for Smart Specialization Strategy – Results of Bibliometric Analysis," *Zeszyty Naukowe*, 2023. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.164.11>
- [14] C. Russu, "The Importance of Smart Specialization for Innovative Economic Development," working paper, 2023.

- [15] F. Sielker et al., "EU Cohesion Policy and European Spatial Governance: An Introduction to Territorial, Economic and Social Challenges," in *EU Cohesion Policy and Spatial Governance*, Edward Elgar Publishing, 2021.
- [16] D. Rauhut et al., eds., *EU Cohesion Policy and Spatial Governance: Territorial, Social and Economic Challenges*, Edward Elgar Publishing, 2021.
- [17] North-West Regional Development Agency, *Regional Strategy of Tourism 2021-2027*, Cluj-Napoca 2024. Available at: <https://www.nord-vest.ro/en/dezvoltare-regionala/planificare-strategica/strategia-regionala-de-turism/>
- [18] North-West Regional Development Agency, *Regional Strategy for Sustainable Urban Mobility and Smart Cities of the North-West Development Region 2021-2027*, Cluj-Napoca, 2020. Available at: <https://www.nord-vest.ro/en/dezvoltare-regionala/planificare-strategica/consultare/strategia-regionala-de-mobilitate-urbana-orase-inteligente/>
- [19] E. Fonseca et al., "The Good, the Smart, and the Innovative: Governance and Implementation of Smart Specialisation Strategies in 2021-27," working paper, 2023.
- [20] I. MOȘ et al., "European Funds and Regional GDP Dynamics in Romania: Case Study: North-West Region and Bihor County," *Analele Universității din Oradea*, vol. 34, no. 1, 2025. [https://doi.org/10.47535/1991auoes34\(1\)017](https://doi.org/10.47535/1991auoes34(1)017)
- [21] Y. Wu, "Regional Innovation for Sustainable Development: The Case of Romania and China," in *BASIQ International Conference: New Trends in Sustainable Business and Consumption*, 2023. <https://doi.org/10.24818/basiq/2023/09/058>
- [22] "EU Funds Absorption for Romanian Rural Municipalities: A Spatial Distribution," OSF Preprints, 2023. <https://doi.org/10.31235/osf.io/vwbq2>
- [23] A. S. Nicula et al., "Seeking Economic Balance: Spatial Analysis of the Interaction Between Smart Specialisation and Diversification in Romanian Mountain Areas," *Studia Universitatis Babeș-Bolyai Geographia*, vol. 68, no. 2, 2023. <https://doi.org/10.24193/subbgeogr.2023.2.02>
- [24] Regulation (EU) 2025/925 of the European Parliament and of the Council of 7 May 2025 on a Border Regions' Instrument for Development and Growth (BRIDGEforEU), *Official Journal of the European Union*, 2025. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32025R0925>
- [25] E. Medeiros, "Development Clusters for Small Places and Rural Development for Territorial Cohesion?" *Sustainability*, vol. 14, no. 1, 2022. <https://doi.org/10.3390/su14010084>
- [26] P. Chamusca, "Public Policies for Territorial Cohesion and Sustainability in Europe: An Overview," *Sustainability*, vol. 15, no. 8, 2023. <https://doi.org/10.3390/su15086890>
- [27] E. Deiac et al., "Benchmarking of Management Excellence in The Agro-Industrial Sector in The Northwest Region of Romania," *Bulletin of University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Cluj-Napoca: Horticulture*, 2024. <https://doi.org/10.15835/buasvmcn-hort:2024.0008>

Anexa 2.

Baza de date a strategiilor locale analizate din Regiunea Nord-Vest

	I. Strategic Dimension					II. Territorial Focus							III. Governance							IV. Cross-Sectoral Integration							V. Funding and Finance							VI. Monitoring							Transformative Capacity			
Question	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42		
SIDU Oradea	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
SIDU Marghita	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	1	3	2	3	2	
SIDU Beiuș	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	
SIDU Salonta	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	
SIDU Sacueni	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2		
SIDU Alesd	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
SDL Bors	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3	2	1	3	2	3	1	
SDL Bistrița	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
SIDU Năsăud	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	0	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
SDO Beclean	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	
SIDU Sângeorz-Băi	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
SDO Ocna Șugatag	2	3	3	3	2	1	3	3	2	2	1	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	2	1	
SIDU Cluj-Napoca	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
SDO Turda	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	
SIDU Dej	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	
SIDU Campia Turzii	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
SIDU Gherla	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	1	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	
SDL Huedin	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	
SDL Săcuieu	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	3	1		
SIDU Baia Mare	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	
SIDU Tăuții-Măghereș	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	1	
SDL Baia Sprie	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1		
SIDU Borșa	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1	1	1	2	0	0	1	3	1	3	1		
SDU Sighetu Marmăției	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2	3	2	1	1	3	3	3	2		
SDL Recea	2	3	3	3	2	1	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	0		
SIDU Satu Mare	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2		
SIDU Carei	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3		
SIDU Negrești-Oaș	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2		
SDL Tasnad	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	
SDL Viile	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	1		
SIDU Zalău	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2		
SIDU Simleu Silvaniei	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	1	
SDL Jibou	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3	1	2	3	3	2	3	2	3	1		
SDL Crișeni	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2			