



Creșterea capacității administrative Diagnosticare și foaie de parcurs (Road Map Regional Nord-Est)

Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est, România

Cuprins

Rezumat	3
1 Cadrul analitic OECD	5
2 Foaia de Parcurs privind creșterea capacității administrative pentru Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est, România	7
Observații	14
3 Diagnostic	15
Dezvoltarea unei capacități mai mari de gestionare a forței de muncă și îmbunătățirea designului organizațional	16
Utilizarea PR pentru a consolida investițiile la nivel local și implementarea programului	32
Dezvoltarea capacității beneficiarului prin sprijin personalizat și comunicare de calitate superioară	49
Efortul pentru coerență și stabilitate legislativă și creșterea influenței ADR NORD-EST în procesele de stabilire a reglementărilor	57
Anexa A. Prezentare generală a Programului Regional Nord-Est 2021-2027 și a Autorității de Management	62
Politica de Coeziune a UE 2021-2027 în România	62
Programul Regional Nord-Est 2021-2027	63
Referințe	65

Rezumat

Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est (ADR NORD-EST) devine Autoritate de Management (AM) pentru Programul Regional Nord-Est (PR Nord-Est 2021-2027) în perioada de programare 2021-2027 a Politicii de Coeziune a UE. Acesta va fi cel mai mare PR din România, cu un pachet financiar total de 1,46 miliarde EUR. ADR NORD-EST sprijină dezvoltarea regiunii de peste 20 de ani și a fost Organismul Intermediar (OI) pentru Programul Operațional Regional la nivel național în perioadele de programare anterioare. Această experiență face ca ADR Nord-Est să fie organizația potrivită pentru a-și asuma noi responsabilități ca AM regional (AMR), datorită cunoștințelor sale despre dezvoltarea regională, activității în rețele și parteneriate cu actori regionali și locali și abilităților dobândite în implementarea fondurilor Politicii de Coeziune.

Extensia responsabilităților AM Regional la portofoliul său oferă ADR NORD-EST o serie de oportunități, inclusiv extinderea și consolidarea forței de muncă pentru managementul Programului Regional (PR) și proiectarea acestuia, precum și mobilizarea resurselor pentru a urmări obiectivele de dezvoltare regională. Acesta este, de asemenea, un „moment de reîmprospătare” pentru ca organizația să examineze toate cunoștințele, abilitățile și instrumentele acumulate în trecut și să regândească cum să le folosească pentru a lua deciziile de investiții corecte.

Oportunitățile vin cu provocări și cu nevoia dezvoltării de noi capacități. Acum, ADR NORD-EST trebuie să creeze de la zero Programul Regional, să aloce resurse, să stabilească proceduri, să ia decizii de plată, printre altele. În același timp, alți actori din Sistemul de Management și Control (SMC) și beneficiari se așteaptă ca ADR NORD-EST să îmbunătățească implementarea PR și să-l folosească pentru a răspunde mai bine nevoilor regionale și locale. Pe baza informațiilor adunate prin chestionar, a matricei de autoevaluare completată de ADR NORD-EST și a unei serii de interviuri cu angajații din ADR NORD-EST, actori din SMC și beneficiari, precum și în baza unui atelier de lucru pe o zi cu mai multe părți interesate, OECD a identificat patru domenii cheie în care ADR NORD-EST ar trebui să își construiască și să își consolideze capacitățile:

1. **Dezvoltarea unei capacități administrative mai mari de gestionare a forței de muncă și îmbunătățirea designului organizațional.** ADR NORD-EST are o forță de muncă capabilă și motivată, cu o experiență considerabilă în multe aspecte ale managementului programului regional. Cu toate acestea, desemnarea sa ca AM Regional aduce noi funcții și roluri. Incorporarea personalului nou și dezvoltarea unor relații de lucru eficiente vor fi deosebit de importante pentru a face față acestor noi provocări. O concentrare reînnoită pe dezvoltarea competențelor în recrutare, managementul performanței, învățare și dezvoltare poate ajuta la menținerea performanței înalte și a capacității de adaptare la noile provocări pe măsură ce acestea apar.
2. **Utilizarea programului regional pentru a consolida investițiile la nivel local și implementarea programului.** ADR NORD-EST a adoptat o abordare de jos în sus a programării pentru a se asigura că prioritățile PR reflectă nevoile de dezvoltare regională. Cu toate acestea, provocarea ADR NORD-EST este de a optimiza impactul potențial al PR asupra dezvoltării regiunii. Este posibil ca ADR NORD-EST să fie nevoit să identifice în continuare proiectele care sunt cele mai adecvate pentru fondurile Politicii de Coeziune din cadrul PR, comparativ cu proiectele care pot sau ar trebui să fie sprijinite prin alte resurse. În plus, ADR NORD-EST ar trebui să ia în considerare aspectele practice ale implementării proiectelor atunci când elaborează măsuri și cereri specifice PR, pentru a asigura preluarea cererilor și implementarea efectivă.
3. **Dezvoltarea capacității beneficiarului prin sprijin personalizat și comunicare de calitate superioară.** Având în vedere cei aproximativ 400 de beneficiari în perioada 2014-2020 și diversitatea nevoilor acestora, clasificarea beneficiarilor pentru a concepe un sprijin personalizat

și eficient este esențială. Pentru a face acest lucru, este nevoie de o comunicare mai clară și mai bine direcționată cu beneficiarii, pentru a le elimina decalajele de capacitate de-a lungul ciclului proiectului.

- 4. Efort pentru coerență și stabilitate legislativă și creșterea nivelului de implicare a ADR NORD-EST în procesele de stabilire a reglementărilor.** ADR NORD-EST, la fel ca multe alte AM-uri Regionale (și AM-uri) din UE, are nevoie de instrumente pentru operaționalizarea legislației și reglementărilor complexe, ce se schimbă frecvent – care uneori sunt inconsecvente între nivelul național și cel al UE. Între timp, ADR NORD-EST, ca ONG la nivel regional, trebuie să găsească un canal pentru ca vocea sa să fie auzită în procesul de reglementare asociat cu Politica de Coeziune la nivel național.

Creșterea capacității administrative este un exercițiu oportun pentru ADR NORD-EST la începutul noului său rol. Acest document prezintă o Foaie de Parcurs pentru Creșterea Capacității Administrative care sugerează acțiuni concrete pe care ADR NORD-EST le-ar putea adopta pentru a-și consolida capacitățile în cele patru domenii menționate mai sus. Multe dintre aceste acțiuni provin din ideile și propunerile părților interesate. Un subset al acestor acțiuni urmează ideea de experimentare și de învățare prin practică, cum ar fi pilotarea cadrului de competențe, un sondaj de implicare al angajaților și un apel pentru proiecte cu stimulente pentru a încuraja proiecte de înaltă calitate. Această abordare ar putea ajuta ADR NORD-EST să identifice și să exploreze ce funcționează cel mai bine și ce nu. Este, de asemenea, o oportunitate pentru ADR NORD-EST de a construi și de a promova o cultură de învățare prin practică sau inovatoare în organizație și operațiunile acesteia.

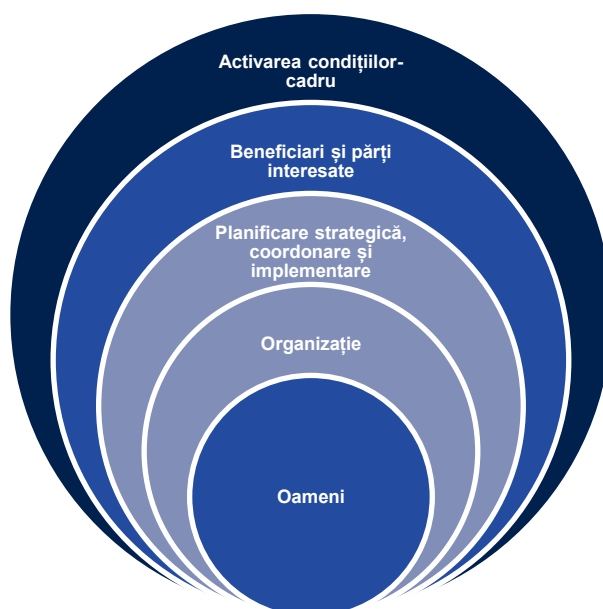
Pentru a permite inovarea instituțională, este nevoie de construirea și de consolidarea încrederii între diferiți actori și organizații din cadrul SMC. Acesta este un efort pe termen lung care necesită acțiuni colective între ADR NORD-EST, Organismul Național de Coordonare (Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene), Autoritatea de Certificare a Plăților (Ministerul Finanțelor) și Autoritatea de Audit (Curtea de Conturi). Modul de a construi în cele din urmă încrederea între toți actorii include alinierea intereselor și obiectivelor, asigurarea unei comunicări transparente și eficiente, explorarea spațiului de îmbunătățire și a soluțiilor într-un mod constructiv pentru a gestiona și implementa mai bine fondurile UE.

Acest document este format din trei capitole. Capitolul 1 prezintă cadrul analitic al OECD, care stabilește domeniul de aplicare și metodologia utilizată pentru Diagnosticul și Foaia de Parcurs pentru Creșterea Capacității Administrative. Capitolul 2 prezintă proiectul Foi de Parcurs pentru creșterea capacității administrative cu acțiuni concrete propuse. Această Foaie de Parcurs a fost revizuită, discutată și completată de părțile interesate în cadrul atelierului de validare desfășurat în T3 2022. Capitolul 3 este diagnosticul, care identifică principalele provocări cu care se confruntă ADR NORD-EST și propune acțiuni corespunzătoare pentru a aborda aceste probleme. Anexa A oferă o imagine de ansamblu asupra Programului Regional Nord-Est.

1 Cadrul analitic OECD

Cadrul analitic al OECD pentru evaluarea capacității administrative și strategice în gestionarea investițiilor din fondul Politicii de Coeziune a UE este compus din cinci straturi (Figura1), și a fost utilizat pentru structurarea procesului de diagnosticare și pentru elaborarea Foii de parcurs privind creșterea capacității administrative pentru ADR NORD-EST.

Figura1. OECD Cadrul analitic pentru consolidarea capacității administrative



Oameni – Conducere și Management

Această dimensiune examinează combinația de abilități și competențe ale personalului necesare într-un AM cu performanțe ridicate și analizează modul în care lacunele de competențe pot fi identificate și abordate prin atragerea, recrutarea, motivarea și dezvoltarea competențelor și expertizei potrivite. Aceasta sugerează o revizuire a managementului performanței și a sistemelor de stimulare pentru a stabili obiective și a măsura progresul, precum și accentuarea rolului liderilor și managerilor de a-și motiva angajații.

Organizație

Acțiunile angajaților sunt modelate în mare măsură de sistemul în care aceștia își desfășoară activitatea: oamenii cu abilitățile potrivite necesită, de asemenea, o structură organizațională și un sprijin care să le permită și să le împuternicească să își pună abilitățile la lucru. Această dimensiune a cadrului analizează sistemele, instrumentele, procesele de afaceri și cultura organizațională care influențează modul în care lucrează personalul AM. Se analizează dacă aceste instrumente și sisteme sunt aliniate cu obiectivele strategice ale AM și susținute de structuri de guvernare agile pentru a facilita luarea deciziilor eficiente bazate pe date.

Planificare strategică, coordonare și implementare

Toate nivelurile de autoritate recunosc că lipsa de coordonare este unul dintre principalele impedimente în calea investițiilor publice eficiente. Sistemele instituționale și de guvernare de calitate, inclusiv practicile de planificare strategică, coordonare și implementare, contribuie la cheltuirea mai eficientă a investițiilor publice, care, la rândul său, poate avea un efect pozitiv asupra dezvoltării. Dimensiunea de planificare strategică examinează diferite aspecte ale ciclului investițional – inclusiv dezvoltarea strategiei, stabilirea priorităților și coordonarea, precum și planificarea și selecția proiectelor, implementarea proiectelor și monitorizarea și evaluarea.

Sprijinirea beneficiarilor și implicarea părților interesate

Creșterea capacității beneficiarului pe tot parcursul ciclului investițional include luarea în considerare a capacității acestora de a întreprinde în mod eficient fiecare pas al procesului de investiții, de la planificare la implementare și până la raportare. Înseamnă să ne asigurăm că beneficiarii pot proiecta și implementa cu succes proiecte, pot răspunde cu ușurință la apeluri, se confruntă cu o nevoie minimă de ajustări și pot contribui la colectarea și raportarea datelor despre proiecte și programe. Acțiunea eficientă este, de asemenea, legată de angajamentul activ al AM cu părțile interesate interne și externe. Părțile interesate interne includ AM, Autoritatea de Certificare/funcția de contabilitate, Autoritatea de Audit, OI, organismele naționale de coordonare; factorii interesați externi sunt cei din afara AM – de la autoritățile naționale (de exemplu, ministerele de resort și agențiile) și autoritățile subnaționale (de exemplu, guvernele regionale și locale);

Condiții-cadru

În contextul fondurilor UE, condițiile-cadru includ reglementări, cum ar fi regulile UE, procedurile, condițiile, practicile de audit, alocările bugetare și normele fiscale pentru gestionarea investițiilor publice etc. În plus, ele cuprind reglementări naționale care afectează utilizarea fondurilor UE, cum ar fi achizițiile, auditul etc. Condițiile-cadru determină, de asemenea, modul în care principiul parteneriatului¹ lucrează, de exemplu, cu sectorul privat (comunitatea de afaceri), organizații neguvernamentale (ONG-uri) și cetățeni.

¹Principiul parteneriatului prevede ca fiecare program să fie dezvoltat printr-un proces colectiv care implică autorități competente la nivel național, regional și local, parteneri economici și sociali și organisme relevante care reprezintă societatea civilă. Acest parteneriat se aplică tuturor etapelor procesului de programare, de la proiectare, management și implementare până la monitorizare și evaluare. Principiul se regăsește la articolul 6 din Regulamentul privind prevederile comune pentru perioada 2021-2027.

2 Foaia de Parcurș privind creșterea capacității administrative pentru Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est, România

Acest proiect evidențiază modalitățile prin care ADR NORD-EST își poate îmbunătăți modul în care gestionează și implementează PR. Mai exact, scopul este de a identifica provocările care ar putea fi abordate printr-o serie de acțiuni ordonate cu atenție, proiectate în comun de ADR NORD-EST și OECD, pe baza contribuțiilor unei game largi de părți interesate relevante. Aceste acțiuni sunt prezentate în Foaia de Parcurș privind creșterea capacității administrative.

Pentru a dezvolta Foaia de Parcurș privind creșterea capacității administrative pentru ADR NORD-EST, OECD a desfășurat misiuni de informare online și fizice, în martie și aprilie 2022, întâlnindu-se cu personalul ADR NORD-EST și cu diverse părți interesate din SMC pentru PR Nord-Est 2021-2027, inclusiv cu beneficiari. Misiunile de constatare au fost construite pe baza cercetării documentare, a unui chestionar completat de ADR NORD-EST și a matricei de autoevaluare privind creșterea capacității administrative completată de ADR NORD-EST. La 13 aprilie 2022, OECD și ADR NORD-EST au organizat un atelier privind creșterea capacității administrative cu aproape 60 de participanți. Un al doilea atelier va fi desfășurat în T3 2022 cu aceleași părți interesate care au participat la atelierul privind creșterea capacității administrative pentru a valida și finaliza Foaia de Parcurș. O astfel de abordare contribuie la consolidarea asumării și a sprijinului la nivel înalt pentru acțiunile ADR NORD-EST și ale altor instituții relevante.

Din această analiză au fost identificate patru domenii cheie în care ADR NORD-EST și-ar putea crește capacitatea administrativă:

1. **Managementul oamenilor și al organizației:** Dezvoltarea unei capacități mai mari de gestionare a forței de muncă și îmbunătățirea designului organizațional
2. **Planificare strategică, coordonare și implementare:** Utilizarea PR pentru a consolida investițiile la nivel local și implementarea programului
3. **Sprijinul beneficiarului și implicarea părților interesate:** Dezvoltarea capacității beneficiarului prin sprijin personalizat și comunicare de calitate superioară
4. **Condiții cadru:** Eforturi pentru coerență și stabilitate legislativă și creșterea implicării ADR NORD-EST în procesul de elaborare a reglementărilor

Foaia de Parcurș privind creșterea capacității administrative este structurată în jurul acestor patru dimensiuni. Fiecare include un set de obiective însoțite de o serie de acțiuni sau activități recomandate pe care ADR NORD-EST le poate întreprinde pe cont propriu și/sau în colaborare cu părțile interesate. O perspectivă mai bună asupra provocărilor administrative identificate, rațiunea obiectivelor și o descriere

mai detaliată a acțiunilor individuale prezentate în Foaia de Parcurs se găsesc în secțiunea de diagnosticare ulterioară.

Elaborarea acțiunilor de creștere a capacității administrative este un proces iterativ. Echipa ADR NORD-EST care lucrează la dezvoltarea acțiunilor privind creșterea capacității administrative ar trebui să se reunească de mai multe ori pentru a-și perfecționa activitatea. De asemenea, ar putea dori să se consulte periodic cu părțile interesate relevante din fiecare domeniu, în timp ce se gândesc la proiectarea acțiunilor și dezvoltă idei despre cum să le implementeze. În plus, este important să se țină cont de trei principii în ceea ce privește acțiunile de creștere a capacității administrative. Acestea ar trebui să fie:

1. Realiste
2. Reciproc consolidate
3. Răspândite/diseminate pe termen scurt, mediu și lung pentru a obține câștiguri rapide, urmate de câștiguri mai durabile

În plus, este esențial ca managementul superior să își asume și să sprijine schimbarea.

Tabelul Foi de Parcurs privind creșterea capacității administrative de mai jos este un exemplu. Un exemplu de tabel alternativ este furnizat în Setul de instrumente practic al CE (Secțiunea 5 din 5.1 Elemente structurale ale foilor de parcurs), structurat în jurul cadrului analitic dezvoltat de OECD. Acest tabel eșantion include și caracteristici precum indicatori, surse de finanțare și bugete, în plus față de cele enumerate mai sus. ADR NORD-EST poate încorpora aceste caracteristici în Foaia de Parcurs privind creșterea capacității administrative în funcție de propriile nevoi. În plus, acțiunile pot fi capturate într-un document viu care este actualizat pe măsură ce acțiunile progresează. ADR NORD-EST este încurajat să consulte următoarea listă de verificare atunci când își formulează acțiunile:

- Limbajul folosit este clar, concret și simplu
- Acțiunile sunt limitate ca număr (calitate peste cantitate)
- Acțiunile sunt realiste și pot fi finalizate de ADR NORD-EST
- Acțiunile se concentrează pe capacitatea ADR NORD-EST (adică nu doar asupra AM sau beneficiarilor sau altor părți interesate).
- Rezultatele pot fi partajate cu actorii relevanți din cadrul ADR NORD-EST
- Rezultatele pot fi publicate dacă se dorește

Foaia de Parcurș pentru Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est din România

Acțiune deja făcută/finalizată	Acțiune care se dezvoltă sau este planificată, bazată pe cunoștințe și expertiză existente	Acțiune care trebuie dezvoltată de la zero, fără nicio experiență anterioară	Acțiune care trebuie analizată în continuare, din punct de vedere al eficienței sale
--------------------------------	--	--	--

Domeniul / Pilonul 1: Dezvoltarea unei capacități mai mari de gestionare a forței de muncă și îmbunătățirea designului organizațional

Obiectiv	Acțiune	Responsabil pentru acțiune	Implementarea părților interesate	Timp / Data	Livrabil(e) (opțional)	Etapă de reper (opțional)	Resurse (opțional)
1. Înțelegerea mai bună a căror competențe adaugă valoare la ce roluri/funcții	1.1. Efectuarea unei analize a deficitului de competențe						
	1.2. Compararea cadrului de competențe ADR NORD-EST cu cadrul european de competențe						
	1.3. Prioritizarea și selectarea listei scurte de competențe pentru manageri și personalul operațional						
2. Aplicarea cadrelor de competențe proceselor de afaceri	2.1. Pilotarea cadrului de competențe în recrutare						
	2.2. Pilotarea cadrului de competențe în învățare și dezvoltare						
	2.3. Pilotarea cadrului de competențe în managementul performanței						
3. Povară administrativă redusă prin simplificare	3.1. Identificarea unui eșantion de procese administrative pentru re-proiectarea proceselor de afaceri						
	3.2. Examinarea arborilor de luare a deciziilor						
	3.3. Identificarea punctelor unde investițiile în tehnologia digitală pot sprijini simplificarea						
4. O forță de muncă angajată și motivată, capabilă să se adapteze la noi structuri și funcții	4.1. Explorarea modalităților de a actualiza programul de inducție pentru personalul nou angajat						
	4.2. Exercițiu de teambuilding						
	4.3. Consultare periodică cu personalul cu privire la procese și proceduri						
5. O abordare mai strategică a învățării și dezvoltării la nivel organizațional	5.1 Efectuarea unei analize a nevoilor de învățare						
	5.2. Identificarea barierelor și stimulentele pentru dezvoltarea competențelor						
	5.3. Revizuirea echilibrului dintre capacitatea de						

10 □

	formare internă și cea externă						
	5.4. Conectarea modulelor de formare în mod specific cu competențele de bază						
	5.5. Dezvoltarea unui program de formare pentru manageri, inclusiv în domeniul managementului resurselor umane						
6. Dezvoltarea capacității de a găsi personal specializat	6.1. Identificarea abilităților greu de recrutat						
	6.2. Construirea unei propuneri de valoare pentru angajator						
	6.3. Explorarea canalelor de recrutare existente și noi						
	6.4. Examinarea procesului de recrutare a candidaților						

Foaia de Parcurș pentru Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est din România

Acțiune deja făcută/finalizată	Acțiune care se dezvoltă sau este planificată, bazată pe cunoștințe și expertiză existente	Acțiune care trebuie dezvoltată de la zero, fără nicio experiență anterioară	Acțiune care trebuie analizată în continuare, din punct de vedere al eficienței sale
--------------------------------	--	--	--

Domeniul / Pilonul 2: Consolidarea abordării la nivel local a PR și asigurarea implementării sale efective în întreaga regiune

Obiectiv	Acțiune	Responsabil pentru acțiune	Implementarea părților interesate	Timp / Data	Livrabil(e) (opțional)	Etape de reper (opțional)	Resurse (opțional)
1. Dezvoltarea unui mecanism de luare a deciziilor care să ajute la optimizarea alocării PR Nord-Est 2021-2027	1.1. Convocarea unui grup operativ în cadrul ADR NORD-EST pentru a dezvolta un mecanism decizional pentru a defini tipul de proiecte adecvate pentru fondurile Politicii de Coeziune prin PR						
	1.2. Inițierea unui grup de lucru în cadrul Comitetului de planificare regională pentru a discuta și valida mecanismul de luare a deciziilor dezvoltat în Acțiunea 1.1						
2. Generarea unei mai mari proximități între proiectarea apelului și realitatea implementării	2.1. Identificarea provocărilor de implementare a proiectelor în funcție de prioritatea PR și oferirea sprijinului corespunzător în apelurile de proiecte și/sau ghidul solicitanților						
	2.2. Includerea stimulentei în apelurile de proiecte, atunci când este cazul, pentru a încuraja noi proiecte și beneficiari						
	2.3. Elaborarea ghidurilor personalizate pentru solicitanți pentru diferite tipuri de apeluri sau priorități PR și consultarea beneficiarilor înainte de lansarea apelurilor și a ghidurilor						
	2.4. Colectarea feedback-ului beneficiarului cu privire la noul proces de selecție a proiectelor						
3. Adoptarea procedurilor optimizate pentru PR prin coordonarea strategică cu actorii din SMC și alte ADR-uri	3.1. Revizuirea domeniului de aplicare a simplificării și dezvoltarea unei matrice de măsuri relevante pentru a facilita coordonarea cu alte ADR-uri						
	3.2. Colectarea opiniilor beneficiarilor pentru a înțelege rezultatul potențial și impactul măsurilor de simplificare						
	3.3. Dezvoltarea instrumentelor de management al riscului pentru modificările propuse la procedurile PR						
	3.4. Revigorarea și adaptarea grupurilor de lucru ADR pentru a discuta despre stabilirea procedurilor, în special pentru proceduri noi						
	3.5. Inițierea de întâlniri cu actorii la nivel național ai SMC pentru a						

	căuta informații ex-ante ale acestora cu privire la procedurile propuse						
	3.6 Explorarea soluțiilor IT actuale și potențiale pentru un sistem integrat de gestionare a documentelor						
4.Stabilirea unui sistem de evaluare orientat către rezultate pentru PR	4.1 Dezvoltarea unui șablon sau a unui mecanism pentru a consolida lecțiile învățate din perioada de programare anterioară, care poate fi utilizat și pentru perioadele de programare actuale și viitoare						
	4.2 Dezvoltarea unei matrice de indicatori care să susțină evaluarea rezultatelor PR						
	4.3 Efectuarea unui exercițiu de evaluare folosind Matricea dezvoltată în Acțiunea 4.2						
5.Sprijinirea Comitetului de Monitorizare pentru a-și îndeplini în mod eficient mandatele și pentru a contribui la monitorizarea și evaluarea PR	5.1 Definirea în mod clar a mandatului și responsabilităților Comitetului de Monitorizare și oferirea de îndrumări și instrumente pentru a-și îndeplini sarcinile						
	5.2 Comunicarea PR printr-o broșură care vizează în mod specific Comitetul de Monitorizare						
	5.3 Colectarea în mod regulat feedback de la Comitetul de Monitorizare pentru a înțelege lacunele și interesele acestora						

Foaia de Parcurș pentru Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est din România

Acțiune deja făcută/finalizată	Acțiune care se dezvoltă sau este planificată, bazată pe cunoștințe și expertiză existente	Acțiune care trebuie dezvoltată de la zero, fără nicio experiență anterioară	Acțiune care trebuie analizată în continuare, din punct de vedere al eficienței sale
--------------------------------	--	--	--

Domeniul / Pilonul 3: Dezvoltarea capacității beneficiarului prin sprijin personalizat și comunicare de calitate superioară

Obiectiv	Acțiune	Responsabil pentru acțiune	Implementarea părților interesate	Timp / Data	Livrabil(e) (opțional)	Etape de reper (opțional)	Resurse (opțional)
1.Furnizarea de sprijin eficient și activități de consolidare a capacităților adaptate nevoilor beneficiarului	1.1. Efectuarea unui sondaj pentru a clasifica și analiza nevoile beneficiarilor						
	1.2. Elaborarea unui plan de acțiune pentru realizarea activităților de consolidare a capacității beneficiarilor, adaptate diferitelor grupuri de beneficiari, pe baza rezultatelor Acțiunii 1.1						
	1.3. Dezvoltarea unui instrument de autoevaluare pentru beneficiari pentru a identifica decalajele de capacitate pe baza rezultatelor Acțiunii 1.1						
	1.4. Proiectarea stimulentei pentru ca beneficiarii să participe la activități de consolidare a capacităților						
	1.5. Pilotarea unui grup de lucru pentru a construi o capacitate specifică a unui set mic sau a unui tip de beneficiari						
2.Explorarea diverselor instrumente și resurse pentru consolidarea capacității beneficiarilor	2.1. Întocmirea unei liste de experți tehnici/ manageri prioritari, care pot fi consultați de biroul de asistență în vederea soluționării solicitărilor de clarificări primite de la beneficiar						
	2.2. Colaborarea cu asociații și alte resurse pentru a construi capacitatea beneficiarului						
	2.3. Înființarea unei biblioteci publice de proiecte finanțate de PR pe termen lung, pentru ca potențialii beneficiari să învețe din cazuri de succes și să se inspire din ideile de proiecte						
3.Creșterea calității comunicării cu beneficiarii prin mai multe canale și instrumente	3.1. Organizarea de întâlniri regulate cu beneficiarii diferitelor grupuri						
	3.2. Crearea unui șablon pentru solicitările beneficiarilor						
	3.3. Solicitarea în mod constant a feedback-ului de la beneficiari cu privire la calitatea comunicării						

Foaia de Parcurs pentru Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est din România

Acțiune deja făcută/finalizată	Acțiune care se dezvoltă sau este planificată, bazată pe cunoștințe și expertiză existente	Acțiune care trebuie dezvoltată de la zero, fără nicio experiență anterioară	Acțiune care trebuie analizată în continuare, din punct de vedere al eficienței sale
--------------------------------	--	--	--

Domeniul / Pilonul 4: Luptă pentru coerență și stabilitate legislativă și ridicarea influenței ADR NORD-EST în procesele de stabilire a reglementărilor

Obiectiv	Acțiune	Responsabil pentru acțiune	Implementarea părților interesate	Timp / Data	Livrabil(e) (opțional)	Etape de reper (opțional)	Resurse (opțional)
1. Gestionarea inconsecvenței și incertitudinilor în legislație și reglementare	1.1. Crearea unei biblioteci – sau redactarea unei propuneri de construire a unei biblioteci – pentru a consolida toate actele normative relevante la nivel național și european						
	1.2. Dezvoltarea unui mecanism de verificare a conformității procedurilor și instrumentelor interne cu cadrele						
	1.3. Schimb cu alte AM regionale și naționale din România și nu numai cu privire la transpunerea în aplicare a reglementărilor						
2. Creșterea angajamentului și a influenței asupra legislației și reglementărilor concepute de nivelurile superioare ale guvernului	2.1 Dezvoltarea unui sistem de lobby pentru a se angaja în discuțiile tehnice privind proiectarea reglementărilor						

Observații

- Planul de acțiune cuprinde măsuri ce vor fi analizate periodic și revizuite în funcție de necesități. Acest plan de acțiune reprezintă varianta inițială propusă în cadrul Foi de parcurs privind creșterea capacității administrative la nivelul regiunii Nord-Est.

3 Diagnostic

ADR NORD-EST are peste 20 de ani de experiență în sprijinirea dezvoltării regiunii și experiența ca OI pentru POR la nivel național în perioadele de programare anterioare. În perioada de programare 2021-2027, ADR NORD-EST devine AM pentru PR NE – cel mai mare Program Regional din România, cu un pachet financiar total de 1,46 miliarde EUR (vezi 0). Aceștia vor trebui să-și asume noi funcții și responsabilități, solicitând investiții sporite în creșterea capacității administrative.

ADR NORD-EST are mai multe puncte forte care îi vor servi ca sprijin în gestionarea PR. Are o forță de muncă calificată și angajată, cu direcție și viziune clară din partea echipei de conducere. ADR NORD-EST este bine privit de părțile interesate externe. Este în general văzut ca un angajator atractiv în regiune, deși are provocări în atragerea unor seturi de abilități specializate. În ceea ce privește planificarea strategică, ADR NORD-EST a adoptat o abordare de jos în sus pentru proiectarea PR, aliniindu-l la Planul de Dezvoltare Regională, în timp ce se bazează pe contribuțiile actorilor regionali și locali. De asemenea, a acumulat expertiză, abilități și instrumente pentru a sprijini beneficiarii în implementarea proiectelor. În cele din urmă, statutul său de ONG la nivel regional îl ajută la distanțarea de schimbările politice și instabilitatea la nivel național.

OECD a identificat patru domenii cheie în care ADR NORD-EST ar trebui să își crească și să își consolideze capacitățile (Tabelul 1). În fiecare domeniu, sunt identificate mai multe provocări. Această secțiune de diagnostic detaliază aceste domenii și provocări și identifică și explică obiectivele și acțiunile corespunzătoare de creștere a capacității administrative incluse în Foaia de Parcurș de mai sus.

Tabelul 1. Rezumatul domeniilor pentru creșterea capacității administrative și provocările conexe

Domeniul 1: Dezvoltarea unei capacități mai mari de gestionare a forței de muncă și îmbunătățirea designului organizațional	Domeniul 2: Utilizarea PR pentru a consolida investițiile la nivel local și implementarea programului	Domeniul 3: Dezvoltarea capacității beneficiarului prin sprijin personalizat și comunicare de calitate superioară	Domeniul 4: Luptă pentru coerență și stabilitate legislativă și creșterea influenței ADR NORD-EST în procesele de stabilire a reglementărilor
Provocarea 1: Dezvoltarea și aplicarea unui cadru de competențe	Provocarea 1: Utilizarea optimă a fondurilor Politicii de Coeziune prin PR și asigurarea implementării efective a programului	Provocarea 1: Oferirea de sprijin personalizat și eficient diferitelor grupuri de beneficiari pentru a-și consolida capacitățile	Provocarea 1: Complexitatea, inconsecvența și schimbările frecvente ale legislației și reglementărilor
Provocarea 2: Optimizarea structurilor organizatorice	Provocarea 2: Coordonarea cu alți actori din SMC și alte ADR-uri pentru a proiecta și optimiza procedurile PR	Provocarea 2: Îmbunătățirea calității comunicării cu beneficiarii	Provocarea 2: Lipsa canalelor care să influențeze procesul decizional la nivel național și UE
Provocarea 3: Construirea unei strategii de dezvoltare a forței de muncă	Provocarea 3: Evaluarea rezultatelor PR în raport cu Planul de Dezvoltare Regională și obiectivele acestuia		

Pe termen lung, este nevoie să se construiască și să se consolideze încrederea între ADR NORD-EST și alți actori din SMC. Acesta este un domeniu transversal legat de multe provocări cu care se confruntă ADR

NORD-EST. S-a menționat adesea de către părțile interesate în timpul misiunii de stabilire a faptelor și a atelierului privind creșterea capacității administrative că trebuie să se construiască mai multă încredere între diferitele organizații în gestionarea PR. Încrederea scăzută poate duce la o spirală de controale suplimentare complexe pentru a evita corecțiile financiare, volumul de muncă crescut pentru alte organisme de control ADR NORD-EST, precum și nesiguranța pentru beneficiari. În cele din urmă, rezultatul este o eficiență mai scăzută a implementării. Dacă este luat la extrem, poate însemna și o absorbție mai mică datorită unui sistem care descurajează beneficiarii să aplice la oportunitățile de proiecte cofinanțate, având în vedere costurile implicite asociate. Pe de altă parte, concentrarea susținută pe construirea încrederii ar putea duce la crearea spațiului pentru experimentare și ar permite ADR Nord-Est – precum și altor actori – să continue să caute idei și inovații pentru a îmbunătăți procedurile și implementarea PR și pentru a construi treptat capacitatea administrativă.

Aceasta nu este o sarcină ușoară și necesită un angajament colectiv și pe termen lung din partea tuturor actorilor din SMC. Acesta este motivul pentru care multe dintre obiectivele și acțiunile din această Foaie de Parcurș depind de un grad ridicat de schimb și dialog între diferiți actori. În timp ce unități diferite se pot confrunta cu diferite tipuri de presiuni și factori contextuali, în cele din urmă toate lucrează în același scop. Structurile organizaționale stabile și schimbul consecvent pot ajuta la promovarea și susținerea acestui simț comun al scopului. Succesul unui PR nu se referă doar la verificare, ci este și un proces de învățare, de găsire de soluții pentru a preveni greșelile în viitor. Acest lucru necesită încredere reciprocă între actori și o abordare orientată spre managementul riscurilor, mai degrabă decât un mediu bazat pe sancțiuni.

Dezvoltarea unei capacități mai mari de gestionare a forței de muncă și îmbunătățirea designului organizațional

ADR NORD-EST are o bază solidă pentru a-și îmbunătăți managementul forței de muncă pentru perioada de programare 2021-2027. Au fost identificate puncte forte speciale în atragerea, recrutarea și păstrarea personalului, o provocare cu care se confruntă multe autorități de management din Uniunea Europeană (UE). (OCDE, 2020[1]). Această evaluare a fost confirmată printr-o serie de interviuri virtuale cu părțile interesate cheie în martie 2022, precum și printr-o misiune și un atelier în persoană la Piatra Neamț în aprilie 2022. Construirea forței de muncă performante este însă o sarcină complexă și continuă. În această lumină, ADR NORD-EST a identificat o serie de domenii cheie pentru îmbunătățirea managementului oamenilor în următorii ani:

- **Îmbunătățirea atenției pe dezvoltarea competențelor și dobândirea țintită a abilităților cheie:** ADR NORD-EST are încredere în general că personalul său deține cunoștințele tehnice și de fond relevante necesare pentru a funcționa la un standard înalt în gestionarea fondurilor UE. Obiectivul său pentru perioada de programare 2021-2027 este identificarea competențelor transversale relevante și îmbunătățirea modului în care acestea sunt integrate în procesele de recrutare și management, inclusiv managementul performanței. Acest accent include competențe comportamentale, manageriale și interpersonale.
- **Optimizarea structurilor și proceselor organizaționale:** Unul dintre principalele puncte dinamice care afectează managementul forței de muncă este transferul treptat al personalului care lucrează în perioada anterioară de programare și organismul intermediar către ADR NORD-EST, pe măsură ce acesta își asumă rolul de Autoritate de Management pentru perioada 2021-2027. În același timp, ADR NORD-EST va prelua proiectarea Programului Regional (PR). Aceasta este o funcție nouă și va necesita noi moduri de lucru și colaborare. Asigurarea înființării de noi unități și echipe pentru a gestiona sarcinile aferente și asigurarea faptului că acestea sunt revizuite în mod regulat și adecvat scopului este un domeniu central de interes.
- **Construirea unei strategii mai cuprinzătoare de dezvoltare a forței de muncă:** În timp ce ADR NORD-EST este în general un angajator atractiv în regiune, poate avea dificultăți să atragă

personal cu expertiză specifică în domenii specializate solicitate, cum ar fi instrumentele financiare. Acest lucru poate necesita strategii specifice de recrutare care să vizeze aceste tipuri de abilități. În paralel, ADR NORD-EST are un plan de învățare și dezvoltare, dar acesta ar putea fi îmbunătățit prin efectuarea în avans a unei analize a nevoilor de învățare și prin întărirea concentrării asupra competențelor transversale relevante pentru gestionarea fondurilor UE.

Aceste provocări nu sunt unice pentru ADR NORD-EST. Consolidarea capacității în aceste trei domenii este o prioritate pentru multe țări OECD, inclusiv în afara sferei gestionării fondurilor UE. Toate cele trei domenii sunt ferm încorporate în Recomandarea OECD privind conducerea și capacitatea în serviciul public (PSLC), în special în principiile 5, 8 și 9, așa cum va fi discutat mai detaliat mai jos. Această recomandare este un instrument normativ aprobat de țările membre OECD. Există astfel un spațiu de învățat din experiența altor administrații, deoarece ADR NORD-EST încearcă să-și îmbunătățească capacitatea de a gestiona investițiile strategice în dezvoltarea regională în următorii șapte ani până în 2027.

Tabelul 2. Recomandarea OECD privind conducerea și capacitatea serviciului public

I. Cultură și leadership bazate pe valori	II. Funcționari publici pricepuți și eficienți	III. Sisteme de angajare receptive și adaptive
<ol style="list-style-type: none"> 1. Valori definite 2. Conducere capabilă 3. Incluziune și siguranță 4. Proactivitate și inovare 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Competențe și abilități potrivite 6. Angajator atractiv 7. Cultură bazată pe merit 8. Cultură a învățării 9. Orientare spre performanță 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Administrarea sistemului 11. Abordare strategică 12. Mobilitate și adaptabilitate 13. Termeni și condiții propice 14. Vocea angajatului

Sursa: OECD (2019), Recomandarea Consiliului privind conducerea și capacitatea în serviciul public, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

Următoarele secțiuni discută fiecare domeniu de provocare mai detaliat. Fiecare secțiune analizează principalele probleme cu care se confruntă ADR NORD-EST în lumina punctelor de date relevante și a bunelor practici internaționale. Secțiunile includ apoi obiective sugerate și acțiuni pentru a ajuta la atingerea acestor obiective. Aceste obiective sunt doar sugestii – va depinde de ADR NORD-EST să contextualizeze/localizeze în continuare aceste obiective pentru a le face cât mai relevante posibil, pentru a stabili prioritățile acțiunilor și a decide asupra reperelor și calendarelor. OECD este disponibilă să asiste în acest proces și a organizat un atelier pentru conducerea superioară în toamna anului 2022 pentru a discuta Foaia de Parcurș și pașii următori.

Provocarea 1: Dezvoltarea și aplicarea unui cadru de competențe

Care sunt principalele probleme?

- Cadrul de competențe din ADR NORD-EST este o „lucrare în curs” – deși se referă la competențe comportamentale, interpersonale și manageriale, descrierea suplimentară a acestor competențe și modul de aplicare și dezvoltare ar putea fi îmbunătățite.
- Cadrul de competențe nu este revizuit în mod regulat. Deși acest lucru se poate datora faptului că se află într-un stadiu incipient de dezvoltare, este important să ne asigurăm că este actualizat și ajustat pentru a reflecta prioritățile emergente și viitoare. Altfel devine doar un document care adună praf.
- Competențele ar putea fi legate mai direct de procesele cheie de management al resurselor umane, în special de învățare și dezvoltare, managementul performanței și recrutare.

Punctul de plecare al lucrărilor OECD privind cadrele de competență este că tipurile de provocări cu care se confruntă administrațiile publice necesită forță de muncă cu un amestec de cunoștințe tehnice/de fond, precum și competențe analitice și interpersonale mai largi. Multe autorități de management din întreaga UE au investit în latura tehnică/fond prin recrutarea de avocați sau de persoane cu experiență în instrumente financiare publice și achiziții publice. De asemenea, încearcă să recruteze specialiști cu cunoștințe tehnice din sectoare specifice care sunt ținta investițiilor, precum inginerii civili. Cu toate acestea, complexitatea gestionării fondurilor UE necesită un set larg de competențe operaționale, profesionale și de management pentru a obține succesul și a depăși o abordare orientată spre conformitate a gestionării fondurilor. Acest lucru este recunoscut în [Cadrul de competențe al UE](#) și [Instrument de autoevaluare a capacității administrative OECD](#).

Cadrele de competențe sunt un instrument util pentru a ajuta la eliminarea decalajelor de competențe care fie există acum, fie ar putea exista în viitor. Multe țări OECD au dezvoltat cadre de competențe care se concentrează în special pe competențe comportamentale/analitice, precum și pe profiluri de competențe pentru pozițiile de conducere. Provocarea este utilizarea acestor cadre pentru a înțelege mai bine distribuția și mixtul de competențe în forța de muncă. În Regatul Unit, de exemplu, Standardele Profesiei Politice descriu abilitățile și cunoștințele cerute de toți profesioniștii politici din serviciul public în timpul carierei și sunt folosite pentru a oferi cadrul pentru dezvoltarea lor profesională. (Serviciul civil al Regatului Unit, 2021[2]). Operaționalizarea unui astfel de cadru înseamnă posibilitatea de a accesa și de a utiliza date despre competențele forței de muncă și de a utiliza capacitatea de previziune pentru a se asigura că forța de muncă ține pasul cu nevoile de competențe în evoluție (OCDE, 2017[3]).

Serviciul de Resurse Umane a ADR NORD-EST lucrează în prezent la modernizarea cadrului de competențe. În timp ce unele competențe legate de competențe comportamentale, interpersonale și de management sunt incluse în cadru, personalul înțelege cu greu cum să folosească cadru. În această lumină, apar patru întrebări principale pentru ADR NORD-EST:

- Care ar trebui să fie scopul cadrului de competențe?
- Ce competențe ar trebui incluse în cadru?
- Cum ar trebui aplicat cadrul proceselor de afaceri?
- Cum ar trebui revizuit și actualizat cadru?

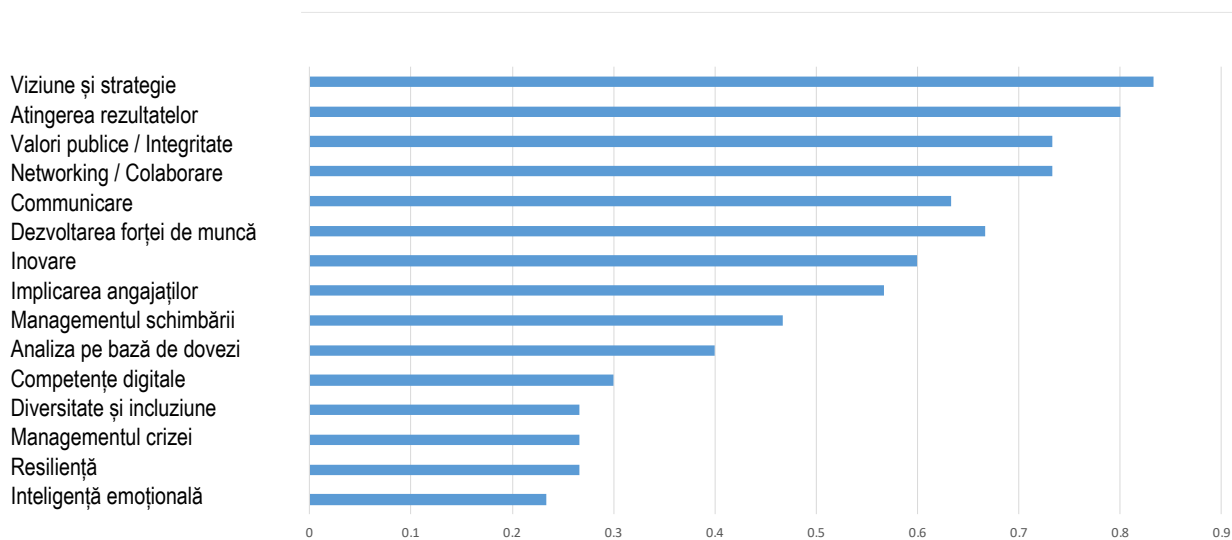
ADR NORD-EST are o viziune clară pentru cadrul de competențe: este conceput pentru a oferi un punct de referință mai concret pentru angajați în urmărirea oportunităților de dezvoltare profesională. În mod

specific, este menit să ghideze activitățile de învățare și dezvoltare pe o bază mai structurată și mai strategică decât abordarea actuală „ad-hoc” a formării. De asemenea, este văzută ca un instrument util pentru a umple un gol în modul în care este structurat managementul performanței. Mai larg, oferă o modalitate de gestionare a forței de muncă bazată pe abilități, competențe și abilități, mai degrabă decât doar în termeni de buget și personal. Această viziune este clar articulată de conducerea superioară și susținută de Serviciul de Resurse Umane din cadrul ADR NORD-EST.

A doua întrebare se referă la ce ar trebui să conțină cadrul de competențe. ADR NORD-EST lucrează în prezent la identificarea competențelor transversale și la furnizarea de exemple clare ale utilizării lor în practică la diferite niveluri funcționale și ierarhice. Drept exemplu, Tabelul 3, mai jos, arată tipurile de competențe utilizate de țările OECD în cadrele lor de competențe de conducere. Multe dintre cele mai utilizate competențe reflectă natura orientată către rezultate a serviciului public superior, împreună cu cerințele de a susține standarde înalte de integritate. În mod interesant, unele dintre competențele care au fost afișate pe scară largă în timpul răspunsului la pandemia de Covid-19 – cum ar fi inteligența emoțională, reziliența și managementul crizelor – au fost prezentate mai puțin în majoritatea cadrelor de competențe.

Caseta 1, mai jos, prezintă rezultatele unei analize a deficitului de competențe efectuată de OECD cu două autorități de management din Croația și Grecia. Acestea pot servi drept exemple pentru ADR NORD-EST. Lecția de desprins este că majoritatea cadrelor de competențe pun accent pe abilitățile comportamentale și cognitive transversale. Dar, în special pentru natura politicii de coeziune, inclusiv abilitățile specifice legate de conștientizarea politică și înțelegerea comercială pot transmite personalului semnale clare cu privire la așteptări. (OCDE, 2017[3]).

Tabelul 3. Domenii incluse în cadrele de competențe pentru funcționarii publici de nivel superior



Notă: n=30

Sursa: OECD (2020), Sondaj privind leadershipul și capacitatea publică, Modulul 1

Caseta 1. Analiza decalajului de competențe în Autoritățile de Management din Croația și Grecia

OECD a colaborat cu autoritățile de management din Croația și Grecia pentru a efectua o analiză a deficitului de competențe al forței de muncă. Procesul a implicat o serie de ateliere virtuale pentru a dezvolta o înțelegere de jos în sus a competențelor pe care personalul le-a considerat că lipsesc în AM, precum și o comparație a acelor competențe cu Cadrul de competențe al UE. Analiza decalajelor s-a concentrat pe două niveluri: personalul de conducere și operațional (adică competențele profesionale). Rezultatele au fost următoarele:

Croația: Competențele de management au fost: (i) dezvoltarea altora și managementul oamenilor; (ii) facilitarea managementului și comunicarea; (iii) delegare; (iv) luarea deciziilor; și (v) managementul strategic al obiectivelor și inițiativelor. Competențele profesionale au fost: (i) flexibilitate și adaptabilitate la schimbare; (ii) munca în echipă; (iii) rezolvarea problemelor; (iv) reprezentarea AM cu părțile interesate externe; și (v) planificarea resurselor

Grecia: Competențele de management au fost: (i) strategia și implementarea resurselor umane; (ii) dezvoltarea altora și managementul persoanelor; (iii) facilitarea managementului și comunicarea; și (iv) conducere. Competențele profesionale au fost: (i) rezolvarea de probleme; (ii) managementul strategic al obiectivelor și inițiativelor; (iii) aptitudini analitice; (iv) comunicare profesională; luarea deciziilor și delegarea; și (v) flexibilitate și adaptabilitate la schimbare.

Rezultatele analizei decalajelor au fost utilizate împreună cu rezultatele unui sondaj de implicare a angajaților pentru a concepe un plan de acțiune de învățare și dezvoltare bazat pe nevoile AM.

Notă: Pentru mai multe informații despre activitatea OECD privind consolidarea capacității administrative în avans pentru perioada post-2021, vă rugăm să consultați: OECD (2020), Consolidarea guvernării fondurilor UE în cadrul politicii de coeziune: foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative,

Studii OECD privind guvernarea pe mai multe niveluri, Editura OECD, Paris, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

Sursa: Secretariatul OECD

A treia întrebare este cum ar trebui aplicat cadrul de competențe în practică. Pentru ADR NORD-EST, aceasta se referă în principal la procese precum recrutarea, managementul performanței și învățarea și dezvoltarea. Învățarea și dezvoltarea sunt tratate mai detaliat mai jos. În ceea ce privește recrutarea, ADR NORD-EST este puțin diferit de unele AM din Europa prin faptul că este perceput în general ca un angajator atractiv. Acolo unde alte AM se luptă să atragă și să recruteze personal, ADR NORD-EST este în general încrezător că poate atrage competențele de care are nevoie – deși recunoaște lacune în unele domenii de specialitate, cum ar fi instrumentele financiare. Asigurarea unei bune distribuții a competențelor și a mixtului de abilități va deveni mai importantă pe măsură ce ADR NORD-EST își preia funcțiile AM și noul personal transferat de la organismul intermediar (OI) anterior se va ocupa de noile funcții. Sistemul de recrutare este complet în ADR NORD-EST, cu până la patru etape utilizate pentru a procesa volume mari de candidați pentru relativ puține posturi vacante. Ca atare, este important să ne asigurăm că tipurile de competențe menționate mai sus fac parte din criteriile de evaluare și selecție pentru candidați.

ADR NORD-EST a identificat, de asemenea, o lacună în modul în care se realizează managementul performanței. Lipsa unui cadru de competențe înseamnă că managerii au puține resurse de care să se folosească în realizarea evaluării anuale a personalului lor. În timp ce forța de muncă este în general văzută ca fiind performantă și motivată, la nivel organizațional, ADR NORD-EST ar beneficia de un cadru de competențe mai standardizat și mai adaptat, care ține cont de nevoile de competențe transversale și viitoare.

La nivelul OECD, administrațiile publice explorează probleme similare: cum să adapteze cel mai bine cadrul de management al performanței, astfel încât acesta să devină o parte fundamentală a formării forței

de muncă performante. Două cuvinte cheie în acest sens sunt „simplitate” și „relevanță”. În ceea ce privește simplitatea, multe administrații folosesc o scală de trei sau cinci puncte pentru a evalua personalul. Abordarea generală este de a încerca să vă asigurați că majoritatea personalului primește un scor undeva la mijloc, cu cele mai mari evaluări rezervate pentru câteva cazuri excepționale – și o dinamică similară pentru cei cu performanțe scăzute. Acest lucru ajută la normalizarea managementului performanței, care poate fi uneori denaturată dacă marea majoritate a personalului primește automat cea mai mare notă, sau aproape de aceasta. În ceea ce privește relevanța, multe administrații încearcă să folosească evaluările anuale ale performanței ca o modalitate de a lega obiectivele organizaționale cu dezvoltarea personalului – cu alte cuvinte, îndrumându-i către resursele de învățare adecvate pentru a-i ajuta să-și atingă obiectivele. Aspectele de învățare sunt descrise mai detaliat mai jos.

Scopul 1: Înțelegeți mai bine ce competențe adaugă valoare la ce roluri/funcții

Serviciul Resurse Umane din cadrul ADR NORD-EST a început deja să dezvolte și să perfecționeze un cadru de competențe. Un prim obiectiv sugerat este de a „testa” cadrul de competențe existent prin căutarea de feedback de la diferite funcții și niveluri ierarhice din ADR NORD-EST. Criteriile de reținut sunt dacă lipsește ceva și dacă exemplele de competențe sunt relevante și pot fi identificate. Acest lucru ar putea fi realizat printr-o serie de exerciții de consultare.

Este de remarcat faptul că cadrele de competențe sunt documente vii și ar trebui revizuite periodic (aproximativ la fiecare 5-10 ani) pentru a reflecta nevoile în evoluție. Deși „gestionarea crizelor”, de exemplu, poate să nu fi apărut în multe cadre înainte de pandemia de Covid-19, este aproape sigur că se va reflecta în cele actuale și viitoare. Pentru ADR NORD-EST, obiectivul imediat ar trebui să fie dezvoltarea corectă a cadrului de competențe și începerea aplicării lui mai sistematic. Cu toate acestea, ADR NORD-EST ar putea lua în considerare înființarea unui grup de lucru care să se concentreze pe dezvoltarea competențelor, cu mandatul de a se consulta cu managerii de linie și personalul cu privire la nevoile în evoluție, pe măsură ce AM intensifică treptat funcțiile de programare. Acest grup ar putea, de asemenea, să ia în considerare feedback-ul beneficiarilor ca o modalitate de a aduce o perspectivă externă.

Acțiunea 1.1: Efectuarea unei analize a deficitului de competențe

Această acțiune se referă la reunirea personalului pentru a genera o abordare „de jos în sus” pentru a informa cadrul de competențe conceput de Serviciul Resurse Umane. Scopul este de a construi acceptarea cadrului de competențe ca instrument și de a oferi personalului șansa de a defini ce competențe relevante pentru ei ar trebui incluse în cadru. Acest exercițiu ar permite ADR NORD-EST să adapteze mai bine cadrul de competențe la nevoile actuale și viitoare și să identifice nevoi comune în cadrul organizației care depășesc funcțiile și ierarhia. De exemplu, mulți participanți la AM croate și grecești au considerat că „rezolvarea problemelor” este o competență de bază (vezi Caseta 1).

Acțiunea 1.2: Compararea cadrului ADR NORD-EST cu cadrul european de competențe

Cadrul european de competențe stabilește o serie amănunțită de competențe pentru gestionarea fondurilor UE, defalcate pe competențe operaționale, profesionale și de management. Multe dintre competențe se suprapun cu competențele identificate în exercițiul desfășurat de AM-urile croate și grecești – cum ar fi delegarea și conducerea pentru management. Scopul comparării celor două cadre este de a vedea unde pot exista lacune în cadrul ADR NORD-EST. Acest lucru este deosebit de important în contextul în care ADR NORD-EST devine AM pentru prima dată. Scopul comparării cadrelor este de a identifica orice „puncte moarte” sau lacune și, astfel, de a anticipa mai bine nevoile de competențe pentru anii următori.

Acțiunea 1.3: Prioritizarea și selectarea unei liste scurte de competențe pentru manageri și personalul operațional

Pe baza exercițiului de brainstorming (Acțiunea 1.1) și a comparației cu Cadrul de competențe al UE (Acțiunea 1.2), ADR NORD-EST ar putea acorda prioritate unei liste scurte de competențe pentru personalul de conducere și operațional. În trecerea de la o abordare ad-hoc și nesistematică a dezvoltării competențelor, ar fi rezonabil să începem cu câteva competențe și grupuri țintă vizate. De exemplu, AM ar putea selecta două competențe considerate deosebit de importante pentru grupul managerial – cum ar fi conducerea sau managementul resurselor umane. Ambele domenii sunt ample: doar subiectul leadershipului poate fi înțeles în multe moduri diferite. Prin prioritizarea unei liste scurte de competențe pentru un anumit grup țintă, AM poate examina mai bine de ce este necesară competența și cum se leagă ea de nevoile de programare actuale și viitoare. Aceeași metodologie ar putea fi aplicată personalului operațional. Această abordare „începe-început” poate ajuta la construirea încrederii în principiile dezvoltării competențelor. De asemenea, poate ajuta la poziționarea dezvoltării competențelor ca sarcină de bază a managerilor și a personalului, mai degrabă decât ceva „în plus” pe care ar trebui să-l facă dacă au timp.

Scopul 2: Aplicarea cadrului de competențe proceselor de afaceri

Aplicarea cadrului de competențe la procesele de afaceri este o parte importantă a aducerii la viață a cadrului. Utilizarea cadrului în recrutare, învățare și dezvoltare și managementul performanței oferă personalului un set comun de așteptări care poate stimula dezvoltarea carierei.

Acțiunea 2.1: Pilotarea cadrului de competențe în recrutare

ADR NORD-EST este în general perceput ca un angajator atractiv în regiune. Unul dintre efectele acestui lucru este volumul mare de candidați pentru relativ puține poziții. Acest lucru este un avantaj în procesele de recrutare, oferind candidați cu o combinație largă de aptitudini și competențe. Întrucât ADR NORD-EST angajează în mare parte generaliști și investește mult în dezvoltarea acestora, competențele transversale, cum ar fi capacitatea de a învăța și de a lucra cu ceilalți, sunt deosebit de importante.

O modalitate de a testa relevanța cadrului de competențe este aplicarea acestuia la procesele de recrutare și selecție. În primul rând, Serviciul Resurse Umane ar putea dezvolta profiluri de competențe pentru pozițiile cheie și ar putea să se asigure că fișa postului identifică în mod clar ce tipuri de competențe sunt așteptate. Pentru interviu, depășind calificările tehnice sau anii de experiență, aceasta ar putea implica cartografierea caracteristicilor persoanelor cu performanțe înalte în roluri similare pentru a vedea ce fel de competențe stau la baza locurilor de muncă specifice. De exemplu, Serviciul Resurse Umane s-ar putea concentra pe competențe precum empatia și comunicarea pentru personalul implicat în relațiile cu beneficiarii. Pilotarea cadrului de competențe în recrutare pentru aceste tipuri de roluri ar putea implica elaborarea de întrebări standardizate bazate pe situație (de ex. „dacă ar fi trebuit să faceți față unor solicitări conflictuale din partea unor beneficiari importanți...”) sau să creați întrebări pentru a obține exemple concrete de competențe din experiențele profesionale anterioare ale candidaților (de exemplu, „spuneți-ne despre o perioadă în care a trebuit să spuneți „nu” unui client important. '). Deși această abordare necesită o planificare atentă și un angajament din timp, avantajul este că aceste tipuri de întrebări pot fi reutilizate și adaptate. Aplicate cu succes la recrutare, cadrele de competențe pot ajuta la creșterea concordanței dintre candidat și organizație.

O parte importantă a interviurilor bazate pe competențe este pregătirea managerilor de angajare, dintre care mulți nu sunt specialiști în resurse umane. Recunoscând această provocare, țări precum Polonia au elaborat ghiduri pentru angajarea managerilor pentru a-i echipa să identifice și să testeze competențele relevante, precum și să fie conștienți de potențialele părtiniri inconștiente.

Acțiunea 2.2: Pilotarea cadrului de competențe în învățare și dezvoltare

Unul dintre elementele majore care reiese din interviurile de determinare a faptelor, atelierul și exercițiul de autoevaluare este necesitatea unei strategii de învățare și dezvoltare mai strâns aliniată cu cadrul de competențe ADR NORD-EST. Aplicarea cadrului la oportunitățile de învățare înseamnă identificarea diferitelor metodologii de învățare, cum ar fi învățarea în ritm propriu, învățarea în grup, învățarea la locul de muncă, precum și învățarea informală. În conformitate cu obiectivele de mai jos legate de învățare și dezvoltare, pilotarea cadrului de competențe în acest sens ar putea implica preluarea unui număr mic de competențe și cartografierea conținutului și metodologiilor potențiale de învățare.

Acțiunea 2.3: Pilotarea cadrului de competențe în managementul performanței

ADR NORD-EST a identificat lacune în managementul performanței. Aplicarea cadrului de competențe la managementul performanței implică stabilirea unei viziuni de perspectivă care să ia în considerare nevoile viitoare de dezvoltare, mai degrabă decât să se concentreze exclusiv pe performanța trecută. O capcană obișnuită în discuțiile privind managementul performanței este acordarea de prea multă importanță exemplurilor izolate de performanță, cum ar fi deciziile specifice pentru proiecte individuale.

Pilotarea cadrului de competențe la nivel individual ar putea implica trei faze corespunzătoare începutului, mijlocului și sfârșitului ciclului de performanță. La început, managerii ar putea reîncadra discuțiile privind performanța pentru a sublinia obiectivele organizaționale și legătura cu modul în care competențele membrului personalului pot contribui și dezvolta pentru a ajuta la atingerea acestora. Deci, în loc să începem anul cu o conversație care se concentrează doar pe proiecte specifice, scopul ar putea fi acela de a dezvolta o înțelegere reciprocă cu privire la domeniile în care personalul prevede nevoi de dezvoltare în conformitate cu cadrul de competențe care se aplică domeniului lor de lucru și, în cele din urmă, obiective mai largi ale ADR NORD-EST. Scopul nu este de a ignora sau de a marginaliza discuțiile despre proiecte, ci de a face un pas înapoi și de a se concentra asupra competențelor care ajută sau împiedică progresul proiectelor. Aceasta ar putea sta la baza unei verificări la jumătatea anului, concentrată în esență pe membrii personalului care identifică anumite probleme care le afectează performanța. La o întâlnire de sfârșit de an, discuția s-ar putea concentra pe corelarea performanței personalului cu obiectivele organizaționale și pe identificarea domeniilor de dezvoltare ulterioară în conformitate cu cadrul de competențe pentru a lega cele două.

Provocarea 2: Optimizarea structurilor organizatorice

Care sunt principalele probleme?

- Simplificarea proceselor și procedurilor organizaționale a apărut ca prioritate pentru forța de muncă ADR NORD-EST. Identificarea zonelor din domeniul de aplicare al ADR NORD-EST va fi provocarea cheie, deoarece o mare parte a complexității provine din lipsa de stabilitate și de consecvență a cadrelor de reglementare.
- Integrarea și formarea personalului nou din structurile organizaționale anterioare (de exemplu, Organismul Intermediar pentru perioada 2014-2020), precum și adaptarea structurilor organizaționale, vor fi o parte importantă a dezvoltării capacității pentru perioada post-2021.
- Comunicarea în cadrul ADR NORD-EST ar putea fi îmbunătățită între departamente, și mai ales cu beneficiarii. Beneficiarii doresc să lucreze mai mult în parteneriat cu ADR NORD-EST, de exemplu prin furnizarea de idei pentru (de exemplu) structuri de apeluri.

ADR NORD-EST are o forță de muncă calificată și relativ stabilă. Aceasta constituie o bază solidă pentru preluarea de noi funcții asociate cu devenirea unei Autorități de Management pentru perioada 2021-2027. Cu toate acestea, așa cum se subliniază în cadrul OECD pentru creșterea capacității administrative (Figura 1), oamenii cu abilitățile potrivite necesită, de asemenea, o structură organizațională și un sprijin care să le permită să-și pună abilitățile la lucru. În multe cazuri, personalul calificat poate încă nu-și atinge obiectivele din cauza constrângerilor de mediu – de exemplu, lipsa autonomiei, stimulentele nealiniate sau sistemele de management rigide. (Gerson, 2020[4]). În acest sens, OECD identifică trei probleme particulare pentru ADR NORD-EST care ar putea fi în centrul acțiunilor din cadrul pilonului organizatoric al foii de parcurs.

În primul rând, structura organizatorică a AM din ADR NORD-EST este încă într-un stadiu embrionar: macro funcțiile sunt conturate, dar acestea nu au fost încă transpuse la nivel de birou sau testate. Ca atare, provocarea este dezvoltarea integrală a Sistemului de Management și Control (SMC) pe baza căruia structura organizațională și funcțiile aferente pot fi detaliate în continuare. Actuala organigramă decurge din atribuțiile AM specificate în regulamente, însă personalul care activează în prezent în ADR NORD-EST nu a fost încă repartizat în structura de implementare a AM. Acest lucru se datorează faptului că Programul de Dezvoltare Regională nu a fost încă aprobat oficial.

A doua provocare este mutarea personalului din diferite părți ale ADR NORD-EST în AM pentru a îndeplini noi funcții. Acest lucru va necesita o succesiune atentă, astfel încât personalul să poată finaliza funcțiile asociate cu perioada de programare anterioară și apoi să treacă la altele noi pentru perioada 2021-2027. Trecerea de la funcții și proceduri bine stabilite la structuri organizaționale noi și încă în evoluție (adică cele asociate cu funcții noi) va necesita o planificare atentă.

Al treilea domeniu de provocare este necesitatea de a concepe procese și proceduri organizaționale pentru a reduce cât mai mult posibil sarcina administrativă. Exercițiul de autoevaluare desfășurat de ADR NORD-EST a identificat nevoia de simplificare ca prioritate de bază pentru perioada de programare 2021-2027, iar acest lucru a fost reluat de participanții la Atelier. De exemplu, lipsa unui sistem integrat de management al documentelor duce la ca mai multe echipe să efectueze aceleași verificări pe aceleași documente pentru cererile de plată și rambursare.

În paralel cu aceste provocări, eficacitatea structurilor organizaționale depinde în mare parte de comunicarea eficientă între unități și echipe. ADR NORD-EST are o forță de muncă strânsă, iar gradul relativ scăzut de cifra de afaceri și relațiile de lucru bine stabilite contribuie la o comunicare eficientă la nivel individual. Cu toate acestea, una dintre problemele ridicate în timpul Atelierului a fost că, în timp ce

indivizii comunică și schimbă informații în mod deschis, comunicarea formală între unități și echipe ar putea fi îmbunătățită. Acest punct de vedere a fost exprimat și în exercițiul de autoevaluare desfășurat de ADR NORD-EST.

Una dintre modalitățile de a începe abordarea acestor provocări este de a încadra ADR NORD-EST ca un mare grup de talente, cu personal calificat, care poate fi trimis în diferite părți ale viitorului AM, pe măsură ce apar nevoi. Aceasta înseamnă că provocarea nu constă doar în a „îndrepta” structura organizațională – provocarea adiacentă este de a dezvolta modalități de identificare a nevoilor înainte ca acestea să se transforme în blocaje și de a identifica și alocă abilitățile în mod eficient în AM. Ar putea fi avute în vedere următoarele acțiuni și obiective.

Obiectivul 3: Reducerea sarcinii administrative prin simplificarea proceselor și procedurilor

Unul dintre mesajele cheie care au apărut din matricea de autoevaluare completată de ADR NORD-EST a fost nevoia de simplificare a proceselor și procedurilor. Acest lucru a avut puternic ecou în Atelierul de la Piatra Neamț. Ca prim pas, ADR NORD-EST trebuie să treacă de la acordul general asupra necesității de simplificare la o declarație mai clară a ceea ce implică simplificarea. Fără o abordare coordonată, simplificarea într-un domeniu poate crea muncă în altul, pur și simplu transferând sarcina administrativă către alte părți ale sistemului. Un prim pas ar putea fi definirea unui obiectiv tangibil pentru simplificare, cum ar fi mai mult timp alocat activităților cu valoare adăugată. Reluarea de la acest obiectiv poate ajuta la identificarea unor acțiuni specifice, cum ar fi reducerea numărului de niveluri organizaționale necesare pentru autorizarea sau validarea fișierelor sau procedurilor. Operaționalizarea acestor acțiuni poate fi ajutată prin dezvoltarea unor indicatori pentru măsurarea succesului. De exemplu, o frustrare comună în multe AM este numărul de erori comise de beneficiari, creând necesitatea unor corecții care necesită mult timp în continuare.

Acțiunea 3.1 – Identificarea unui eșantion de proceduri administrative pentru reprojectarea proceselor de afaceri

Simplificarea în acest caz ar putea lua forma identificării unui număr selectat sau eșantion de proceduri în care ar putea fi aplicată o metodologie de reprojectare a proceselor de afaceri pentru a îmbunătăți eficacitatea procesului. Pentru început, procedurile utile sunt cele care necesită mult timp și/sau implică multe persoane diferite. Restructurarea proceselor de afaceri implică de obicei maparea pașilor individuali implicați în procese ca o modalitate de a identifica locurile în care pașii pot fi eliminați sau îmbinați pentru a economisi timp și a îmbunătăți eficiența. Acest lucru este potrivit pentru procesele liniare, cum ar fi recrutarea, în care timpii lungi de completare și timpul de angajare sunt adesea citați ca frustrări în angajarea candidaților, în special a celor cu abilități valoroase care ar putea avea oferte de la alți angajatori.

Acțiunea 3.2 – Revizuirea arborilor de luare a deciziilor

O parte din sarcina administrativă poate proveni din blocajele în procesul decizional, adică atunci când managerii sunt obligați să autorizeze în mod oficial multe tipuri de cereri. O parte din această procedură de autorizare are sens, cum ar fi atunci când se angajează bugetul. Cu toate acestea, revizuirea procedurii de luare a deciziilor pentru activitățile selectate este o modalitate de a explora dacă o anumită responsabilitate de luare a deciziilor ar putea fi transferată managerilor de mijloc în anumite domenii. Această acțiune se referă la examinarea cine trebuie să autorizeze sau să semneze ce și să exploreze efectul pe care acest lucru îl are asupra întârzierilor administrative.

Acțiunea 3.3. – Identificarea investițiilor în tehnologia digitală care pot sprijini simplificarea

O strategie holistică de simplificare depinde în mare măsură de identificarea soluțiilor IT adecvate, în special pentru automatizarea sarcinilor repetitive și consumatoare de timp. Această acțiune se referă la

explorarea locurilor în care ADR NORD-EST poate utiliza mai bine soluțiile IT existente pentru a sprijini eforturile de simplificare și unde ar avea sens o abordare mai coordonată cu alte ADR-uri sau la nivel național.

Scopul 4: O forță de muncă angajată și motivată, capabilă să se adapteze la noi structuri și funcții

Acțiunea 4.1: Explorarea modalităților de a actualiza programul de integrare pentru personalul nou

Având în vedere că AM va trebui să integreze personalul relativ rapid odată cu aprobarea Programului Operațional, această acțiune se referă la identificarea oportunităților de învățare pentru personalul nou (sau personalul din cadrul ADR NORD-EST) pentru a se adapta la noile funcții. Personalul nou finalizează în prezent un scurt program de integrare cu o serie de cursuri de formare. Această acțiune ar putea explora modalități de extindere a programului de integrare pentru a stimula învățarea continuă. Acest lucru ar putea implica re poziționarea onboarding-ului ca o activitate cuprinzătoare și continuă, care are loc pe parcursul mai multor săptămâni sau chiar luni, deoarece ADR NORD-EST estimează că este nevoie de aproximativ trei luni pentru a se acomoda noii angajați. Aceasta ar putea implica o serie de activități pe termen scurt. rotații între diferite unități și echipe implicate în gestionarea fondurilor, ateliere cu personal mai experimentat și oportunități de întâlnire cu actori externi; precum beneficiarii. Pe lângă cunoștințele tehnice sau de fond, domeniile de interes pentru formarea de început ar putea include formarea privind rezolvarea problemelor, inovarea sau implicarea părților interesate.

Acțiunea 4.2: Exerciții de teambuilding

O forță de muncă angajată și motivată este o parte esențială a capacității administrative. În paralel cu proiectarea organizațională, ADR NORD-EST ar putea lua în considerare o serie de exerciții de formare a echipelor pentru a construi reziliența pentru îndeplinirea de noi funcții într-o nouă structură organizațională. Lucrările anterioare ale OECD privind consolidarea capacităților au evidențiat că proiectele pot lua „viață proprie” și că resursele de personal (timp și oameni) au fost dedicate gestionării problemelor într-o relativă izolare, mai degrabă decât într-un mod unitar, ca parte a programării strategice. . Orice acțiuni întreprinse în lunile următoare pentru a pregăti ADR NORD-EST pentru rolul său de AM trebuie, prin urmare, să fie suficient de flexibile pentru a-și păstra relevanța, indiferent de structura viitoare. Teambuilding-ul este o parte importantă a pregătirii personalului pentru a se adapta și a performa.

Acțiunea 4.3. Consultare periodică cu personalul cu privire la procese și proceduri

Structurile organizaționale oferă cadrul pentru performanță. Deși este important ca structurile să fie corecte în ceea ce privește respectarea directivelor UE, o parte a asigurării acestei performanțe este adaptarea structurilor organizaționale acolo unde este logic să se facă acest lucru sau ajustarea modalităților de lucru pe baza feedback-ului personalului. Această acțiune se referă la crearea unor modalități de a colecta feedback-ul personalului. Acest lucru ar putea fi prin căsuțe de sugestii informale (sau echivalente online), grupuri structurate sau întâlniri sau chiar printr-un sondaj de personal cu o componentă privind metodele de lucru. O bună practică stabilită în multe administrații OECD este de a culege date despre o varietate de preferințe ale personalului prin sondaje ale angajaților. Realizate în mod regulat (adică anual), datele pot fi utilizate pentru a construi o bază de dovezi și pentru a ajusta practicile și politicile forței de muncă.

Provocarea 3: Construirea unei strategii de dezvoltare a forței de muncă

Care sunt principalele probleme?

- O abordare mai strategică a dezvoltării forței de muncă este văzută ca una dintre cheile pentru a debloca performanțe mai mari în ADR NORD-EST, în special în lumina noilor funcții care urmează să fie îndeplinite de AM în noile structuri organizaționale.
- În general, un angajator atractiv, ADR NORD-EST poate avea dificultăți să atragă anumite competențe care nu sunt prezente pe piața locală a muncii sau care sunt solicitate de la alți angajatori – cum ar fi instrumentele financiare. Acest lucru poate necesita strategii de recrutare direcționate pentru a atrage și păstra aceste tipuri de seturi de abilități.
- Deși există oportunități de învățare în ADR NORD-EST, acestea tind să fie ad-hoc (adică să nu fie legate de un cadru de competențe cuprinzător) și complicate de o procedură greoaie pentru achiziționarea de servicii de formare de la furnizori externi. Efectuarea unei analize a nevoilor de învățare ar fi un prim pas puternic în îmbunătățirea capacității ADR NORD-EST de a-și adapta și moderniza oferta de formare pentru a se alinia mai concret la obiectivele de dezvoltare regională.

Dezvoltarea forței de muncă: recrutare direcționată și strategii eficiente de învățare

Deficiențele de competențe sunt frecvente în sectorul public. Majoritatea guvernelor din OECD întâmpină dificultăți în recrutarea candidaților cu competențe specifice, de obicei în IT sau în domenii legate de știință, tehnologie, inginerie și matematică (STEM). Acest lucru se poate datora faptului că aceste abilități sunt solicitate în sectorul privat, ceea ce sugerează că sectorul public va trebui să se îmbunătățească în a contacta acești candidați și a-i recruta. Unele țări încep să utilizeze practici de recrutare mai proactive. Aceasta ilustrează trecerea de la o abordare administrativă a recrutării candidaților la una care implică marketing proactiv, aprovizionare, creare de rețele, evaluare și ajustare. Acest aspect este deosebit de important pentru ADR NORD-EST pentru a putea viza și recruta seturi de abilități solicitate.

Învățarea se află în centrul inovației, adaptării și rezistenței forței de muncă. Sistemele și strategiile de învățare adaptate scopului care le permit funcționarilor publici să-și îmbunătățească abilitățile și să dobândească altele noi sunt esențiale pentru a ține pasul cu provocările, pentru a atenua deprecierea competențelor și pentru a aborda decalajele de capacitate și competență. Acesta este motivul pentru care Recomandarea OECD privind conducerea și capacitatea serviciului public îndeamnă administrațiile publice să lucreze pentru crearea unei culturi a învățării, în special prin:

- Identificarea dezvoltării angajaților ca sarcină de management de bază a fiecărui manager public și încurajarea utilizării setului complet de abilități ale angajaților;
- Încurajarea și stimularea angajaților să se implice în mod proactiv în autodezvoltarea și învățarea continuă și oferindu-le oportunități de calitate pentru a face acest lucru; și
- Valorificarea diferitelor abordări și contexte de învățare, legate de tipul de aptitudini și de ambiția sau capacitatea celui care învață.

Caseta 2. Dezvoltarea abilităților: „Cumpărați, construiți, împrumutați, legați”

Pentru ADR NORD-EST, dezvoltarea unei culturi de învățare face parte din nevoia generală de a identifica și dezvolta competențe pentru perioada de programare 2021-2027. Această secțiune a foi de parcurs se concentrează pe oportunitățile de învățare, dar este important să se țină cont de agenda generală de dezvoltare a competențelor. O modalitate de a privi abilitățile este prin „cadrul cumpără, construiește, împrumută, leagă”:

- **Cumpărați** (i.e. recrutați): administrațiile publice pot „cumpăra” talente de pe piață atunci când nu posedă talentele sau abilitățile de care au nevoie. Recrutarea – spre deosebire de dezvoltarea internă – poate fi, de asemenea, o opțiune practică atunci când există o cerere urgentă pentru un anumit set de abilități. ADR NORD-EST se așteaptă la recrutarea ținută a candidaților externi cu seturi de competențe specifice pentru perioada 2021-2027.
- **Construiți** (i.e. dezvoltăți intern): Având în vedere un accent relativ limitat pe recrutarea externă, acest aspect este deosebit de relevant pentru ADR NORD-EST pentru perioada de programare 2021-2027. Dezvoltarea continuă implică trecerea de la formarea care este privită ca ceva inutil, împovărător, voluntar sau neexcitant la a fi asociată cu creșterea, progresul în carieră și autodezvoltarea. Ar trebui să fie perceput ca fiind binevenit, necesar și așteptat. Oamenii învață diferit și acest lucru indică necesitatea ca ADR NORD-EST să dezvolte o cultură de învățare care oferă diferite tipuri de oportunități de învățare la locul de muncă, la cursuri și în mod informal cu colegii.
- **Împrumutați** (i.e. misiuni/task-uri temporare): organizațiile pot, de asemenea, „împrumuta” talente prin programe de detașare și mobilitate. Strategia de „împrumut” este deosebit de utilă pentru organizații în cazurile în care sunt necesare expertiză și competențe pentru proiecte specifice pe termen scurt sau în care proiectarea și implementarea proiectelor care sunt de natură intersectorială necesită contribuția temporară din partea angajaților cu seturi de competențe de nișă. ADR NORD-EST ar putea explora posibilitatea detașărilor temporare (chiar și virtual, dacă este posibil) a personalului de la nivel central cu expertiză specifică, de exemplu în instrumente financiare.
- **Legați** (i.e. rețineți) este folosit pentru a reține angajații și pentru a optimiza abilitățile pe care le au. Organizațiile folosesc o varietate de practici de angajare și dezvoltare personală, inclusiv crearea de scheme de recompense monetare sau alte beneficii bazate pe performanță, oportunitatea de formare și dezvoltare a competențelor, instituționalizarea traiectoriilor de mentorat și coaching și alte condiții de muncă atractive. ADR NORD-EST a identificat investițiile în teambuilding ca o modalitate de a păstra personalul cheie și de a stimula implicarea înainte de tranziția la statutul de AM.

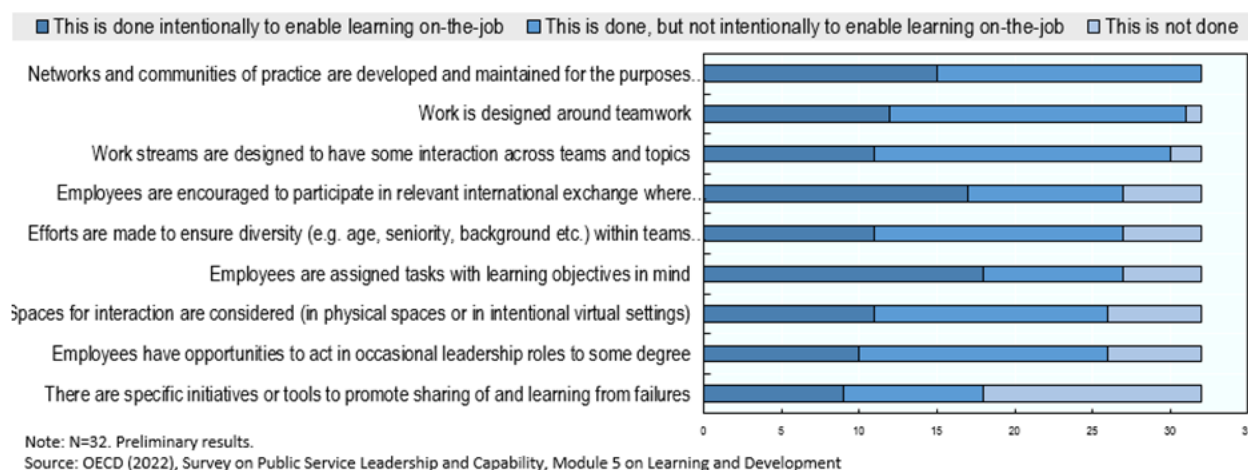
ADR NORD-EST este bine poziționat pentru a îmbunătăți cultura de învățare pentru perioada de programare 2021-2027. Există deja un plan de instruire pentru agenție, cu module de formare specifice pentru personalul care va prelua funcții în AM. Vizite de studiu externe prin instrumentul TAIEX-REGIO Peer2Peer sunt folosite din când în când. Cu toate acestea, dezavantajele culturii actuale de învățare includ un proces greoi pentru achiziționarea de servicii de formare de la furnizori externi și legături neclare cu cadrul de competențe ADR NORD-EST, care în sine este o activitate în curs. Mai precis, personalul a remarcat că, în general, formarea trebuie să fie solicitată și justificată, ceea ce poate acționa ca o barieră sau descurajare.

Punctul de plecare pentru ADR NORD-EST este să înțeleagă mai bine ce ar dori personalul să învețe, ce ar trebui să învețe (adică să implementeze PR) și cum le place să învețe. Aceste tipuri de întrebări sunt de obicei evaluate printr-un sondaj de analiză a nevoilor de învățare sau un focus grup. Cu acest feedback, ADR NORD-EST ar putea apoi să exploreze modul în care aceste aspecte se aliniază cu oportunitățile actuale de învățare. De exemplu, personalul a menționat că, deși există oportunități de învățare, poate fi greu să-ți faci timp pentru ele. Această presiune a timpului va crește probabil pe măsură ce AM începe

programarea, la fel ca și nevoia de sisteme de învățare care să se alinieze bine cu activitatea ADR NORD-EST, astfel încât învățarea să fie relevantă și aplicabilă.

Unul dintre domeniile de activitate ale OECD privind consolidarea capacității administrative este acela de a extinde accentul pe formare în multe AM-uri, care de obicei pun accent pe actualizările îndrumărilor legislative sau de reglementare. (OCDE, 2020[1]). Figura 4, mai jos, arată că învățarea nu trebuie neapărat să aibă loc în medii de tip clasă. Majoritatea țărilor OECD au o varietate de practici care îi ajută pe angajați să învețe – chiar dacă aceste practici nu sunt stabilite într-o strategie sau evaluate oficial:

Figura 4. Învățare la locul de muncă în administrațiile publice OECD



Sursa: Sondajul OECD privind conducerea și capacitatea serviciilor publice (2022)

Acest grafic evidențiază practicile care ar putea fi utilizate de ADR NORD-EST pentru a lărgi oferta actuală de învățare și dezvoltare. De exemplu, participanții la Atelier au remarcat că comunitățile de practică au fost folosite în trecut și că acestea ar putea fi reînviat și adaptate de AM. Însuși RubikHub, unde a avut loc atelierul, oferă un spațiu ideal pentru ca personalul ADR NORD-EST să interacționeze cu beneficiarii și să dezvolte o mai bună înțelegere a nevoilor de pe teren din ecosistemul antreprenorial local. Un instrument folosit oficial de relativ puține administrații ar putea, de asemenea, să ofere inspirație – adică, oferind modalități pentru ca personalul să împărtășească exemple de „eșecuri”. Această abordare a învățării reflectă modul în care mulți funcționari publici învață „la locul de muncă”, reflectând asupra soluțiilor și schimbând cu ceilalți despre diferite soluții pentru probleme comune. Unele organizații, de exemplu, au instituit „Vinerile eșecului” – întâlniri lunare ale echipei pentru a discuta despre un „eșec” și cum ar fi putut fi abordat, precum și alte lecții învățate. Acest lucru servește la crearea unei culturi generale a deschiderii și a dorinței de îmbunătățire și elimină o parte din stigmatizarea erorilor, încadrându-le mai mult ca o experiență de învățare decât ca ceva pentru evaluările individuale ale performanței. Acest tip de instrument se poate alinia deosebit de bine cu mediul antreprenorial al locației RubikHub.

Învățarea și dezvoltarea au, de asemenea, o legătură importantă cu implicarea și motivația angajaților. Formarea și dezvoltarea carierei sunt recunoscute ca fiind unul dintre principalii factori ai satisfacției și angajării în muncă, precum și a performanței unității. Aceasta se referă la oportunitățile de formare în sine (sfera și formatul), calitatea instruirii și nivelul de sprijin al managementului pentru promovarea oportunităților de formare. Pe măsură ce ADR NORD-EST se pregătește pentru perioada de programare 2021-2027, personalul a remarcat că acțiunile de îmbunătățire a angajamentului și a motivației ar fi bine primite.

În cele din urmă, învățarea și dezvoltarea au un rol important de jucat în managementul performanței. Acesta este un domeniu în care personalul ADR NORD-EST a recunoscut posibilitățile de îmbunătățire,

În special în legarea mai explicită a managementului performanței cu cadrul de competențe (în curs). Lipsa unui cadru de competențe complet cuprinzător care să acopere abilitățile transversale aplicate tuturor funcțiilor de AM înseamnă, de asemenea, că managerii pot fi reticenți în a oferi feedback corect și onest echipei lor. Un alt scenariu comun în administrații este acela în care cadrele de competențe sunt incomplete sau nu sunt legate de instrumente – precum învățarea și dezvoltarea – diferite echipe realizează managementul performanței în moduri foarte diferite. Acest lucru poate denatura stimulentele pentru dezvoltarea personală și a carierei.

Scopul 5: O abordare mai strategică a învățării la nivel organizațional

Acțiunea 5.1: Efectuarea unei analize a nevoilor de învățare

Efectuarea unei analize a nevoilor de învățare ar fi un prim pas bun în aprofundarea înțelegerii de către ADR NORD-EST a lacunelor actuale și a oportunităților viitoare. Analizele nevoilor de învățare sunt ca o „verificare a stării de sănătate” a aptitudinilor, talentului și capacităților organizației. Acestea pot fi realizate printr-o serie de metode, cum ar fi combinarea anchetelor sau chestionarelor cu grupuri tematice, de exemplu pentru a mapa viitoarele cerințe de competențe care decurg din Programul de dezvoltare regională. O metodologie eșantion utilizată anterior de OECD este să înceapă cu o listă scurtă de competențe, în acest caz, aliniindu-se în mod ideal cu cadrul de competențe ADR NORD-EST. Scopul este de a identifica grupuri de părți interesate (de exemplu, funcții sau niveluri ierarhice) și de a lega rolul lor de competențele țintă. Aceste competențe pot fi împărțite în „competențe de bază” (de ex în cazul în care cunoștințele și aptitudinile sunt esențiale) și „competențe de bază”, adică în cazul în care doar cunoștințe de bază sau elementare sunt cerute de la părțile interesate. Instrumentele utilizate pentru realizarea evaluării decalajelor au inclus interviuri de determinare a faptelor și ateliere de lucru de grup. Pe baza constatărilor, nevoile de învățare pot fi discutate.

Acțiunea 5.2: Identificarea barierelor și stimulentele pentru dezvoltarea competențelor

Una dintre provocările în multe AM-uri este abordarea ad-hoc a dezvoltării competențelor. Aceasta înseamnă că personalul care dorește să-și îmbunătățească competențele adesea nu știe unde să apeleze din cauza unei oferte de învățare insuficiente. În multe cazuri, acest lucru este complicat și mai mult de un volum mare de muncă. Identificarea barierelor în calea dezvoltării competențelor este un pas cheie pentru a ne asigura că cadrele de competențe nu doar adună praf pe un raft. Principalele bariere în calea dezvoltării competențelor tind să fie extrinsece, rezumate în esență la „timpul insuficient”, dar altele pot include nivelul de sprijin din partea altora, oportunități de a aplica formare, acces la informații sau posibilități de progres în carieră odată formați. Stimulentele tipice includ capacitatea de a integra dezvoltarea competențelor cu munca existentă, precum și capacitatea de a fi ocupat cu jumătate de normă.

Acțiunea 5.3: Revizuirea echilibrului între capacitatea internă și cea externă de a oferi oportunități de învățare

ADR NORD-EST a subliniat că organizarea cursurilor de formare externă este uneori dificilă și necesită timp, deoarece fiecare este în esență un proces de licitație publică/licitație competitivă. Această acțiune se referă la reconsiderarea dacă achiziționarea de formare externă ar putea deveni mai strategică decât procesul ad-hoc actual și dacă există o capacitate internă de a satisface nevoile de învățare printr-o serie de modalități de învățare. De exemplu, ADR NORD-EST ar putea utiliza comunitățile de practică sau programele interne de mentorat și schimb pentru a satisface anumite nevoi de capacitate. De asemenea, există o serie de oportunități de e-learning online, cum ar fi prin intermediul platformelor precum LinkedIn Learning sau Coursera. Un acord de licență ar putea permite dezvoltarea „căilor” de învățare pentru funcții specifice sau niveluri ierarhice.

Acțiunea 5.4: Conectarea modulelor de formare în mod specific cu competențele de bază

Cadrul de competențe în curs ar trebui să fie încrucișat cu analiza nevoilor de învățare, ca o modalitate de a oferi o modalitate mai detaliată de a analiza cerințele actuale și viitoare ale postului. În mod ideal, personalul ar trebui să fie capabil să identifice competențe relevante pentru rolul lor actual, precum și să-și ghideze dezvoltarea viitoare a carierei. Oferta de învățare și dezvoltare ADR NORD-EST ar trebui să aibă apoi o gamă de formate de învățare accesibile, de la învățare în ritm propriu până la module și formate mai aprofundate, de exemplu munca în grup. Una dintre temele cheie ale acestei foi de parcurs se referă la aducerea la viață a cadrului de competențe, astfel încât să nu adune praf pe un raft. Pe lângă legarea cadrului de competențe de oportunitățile de învățare, un pas important este să vă asigurați că personalul cunoaște aceste oportunități de învățare și că le poate accesa cu ușurință.

Acțiunea 5.5: Dezvoltarea unui modul de instruire pentru manageri privind practicile de management al resurselor umane

Managerii din ADR NORD-EST au un rol important de jucat în dezvoltarea unei culturi a învățării. Această acțiune se referă la dezvoltarea cadrului pentru un program de instruire în management direcționat și transversal, inclusiv asupra capacităților de management al resurselor umane ale managerilor. Mulți manageri din ADR NORD-EST sunt economiști, avocați sau ingineri – puțini au urmat cursuri specializate în management. Experiențele OECD cu alte autorități de management au evidențiat dorința unităților de a se concentra mai mult pe dezvoltarea competențelor din partea managerilor lor. Această acțiune ar putea implica un seminar sau un curs specific pentru ca managerii să facă schimb în grup despre cum să structurați cel mai bine oportunitățile de învățare, în special în contextul presiunii timpului pe măsură ce începe programarea.

Obiectivul 6: Dezvoltarea capacității de a obține talent specializat

Acțiunea 6.1: Identificarea abilităților greu de recrutat

ADR NORD-EST ar putea începe prin a identifica abilități sau roluri specifice pentru care are dificultăți în recrutare. Acest lucru ar putea fi realizat prin utilizarea datelor de recrutare, precum și printr-o serie de consultări cu managerii și șefii de departament. Acest exercițiu poate ajuta la contestarea sau la consolidarea percepțiilor anecdotice ale decalajelor de competențe și, de asemenea, poate evidenția lacune comune în diferite departamente. Acest exercițiu poate fi, de asemenea, o șansă pentru ADR NORD-EST de a se angaja în planificarea anticipată, adică prin examinarea tipurilor de lacune de competențe probabil să existe în viitor – nu doar în prezent. În cele din urmă, acest exercițiu poate ajuta, de asemenea, la prioritizarea abilităților și profilurilor pe care să se concentreze printr-o propunere de valoare țintită.

Acțiunea 6.2: Construirea unei propuneri de valoare pentru angajator

O propunere de valoare a angajatorului este un set de mesaje clar articulate care transmit potențialilor candidați cele mai importante aspecte ale unui anumit angajator. Propunerile de valoare ale angajatorului sunt adesea folosite ca parte a strategiei de branding a angajatorului. Construirea unei propuneri de valoare pentru angajator este deosebit de utilă pentru ADR NORD-EST în contextul încercării de a ajunge la oameni cu seturi de abilități foarte specializate (și solicitate). Propunerile de valoare ale angajatorului pot fi o șansă pentru organizații de a reflecta asupra numeroaselor și variatelor beneficii ale angajării, care depășesc gama (de obicei restrânsă) de beneficii evidențiate în materialul de recrutare. De exemplu, ADR NORD-EST ar putea evidenția programul de lucru flexibil, capacitatea de a desfășura munca cu normă parțială sau de la distanță, sau chiar să sublinieze calitatea vieții în Piatra Neamț ca punct de vânzare.

Acțiunea 6.3: Explorarea canalelor de recrutare existente și noi

Odată dezvoltate, există multe canale care pot fi folosite pentru a amplifica și răspândi propunerea de valoare a angajatorului. Această acțiune este despre a analiza ce canale folosește ADR NORD-EST pentru a răspândi mesajul despre oportunitățile de angajare. În timp ce rețelele sociale sunt folosite pentru multe poziții, această acțiune ar putea viza explorarea posibilității de publicitate plătită pentru a viza categorii demografice cheie sau seturi de abilități cu anunțuri direcționate. Alte posibilități sunt să se bazeze pe rețelele personale și profesionale ale personalului, care în multe cazuri ar putea fi cel mai bine plasat pentru a identifica candidații potriviți și a-i ghida către un proces de recrutare bazat pe merit. Aceasta ar putea fi, de asemenea, o oportunitate de a se angaja cu alte ADR-uri pentru a explora posibilitatea de a „împrumuta” talente, de exemplu prin programe de schimb pentru a umple lacunele reciproce în materie de competențe.

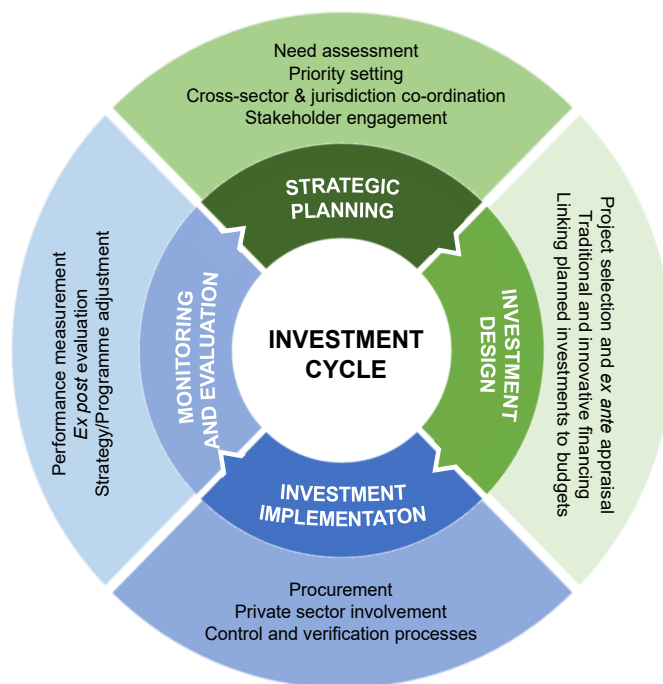
Acțiunea 6.4: Revizuirea procesului de recrutare a candidaților

Această acțiune este concepută pentru a se asigura că experiența de recrutare a candidatului este optimă din punct de vedere al vitezei și eficienței. Cercetările confirmă faptul că o experiență slabă a procesului de recrutare (de exemplu, prea lungă sau comunicare slabă) este probabil să determine candidații să abandoneze sau să respingă o eventuală ofertă, așa că această acțiune se referă la a se asigura că procesul de recrutare al ADR NORD-EST este optimizat pentru a asigura o experiență simplă a candidatului. Aceasta ar putea include stabilirea clară a așteptărilor în ceea ce privește timpul minim de răspuns la întrebările candidaților, organizarea de sesiuni interactive de întrebări și răspunsuri online pentru candidați, oferirea de feedback candidaților care arată potențial, dar în cele din urmă nu sunt angajați pentru post etc.

Utilizarea PR pentru a consolida investițiile la nivel local și implementarea programului

Al treilea strat al cadrului analitic OECD pentru consolidarea capacității administrative se concentrează pe „planificare strategică, coordonare și implementare”. Acest nivel acoperă un set larg de capacități asociate ciclului investițiilor publice. Aceasta include capacitatea de a alinia obiectivele PR cu cele din cadrele strategice de nivel superior, de a prioritiza nevoile de investiții, de a selecta proiecte de înaltă calitate, precum și de a monitoriza, evalua și recalibra (dacă este necesar) performanța PR. Schema 5 evidențiază acest ciclu și activități specifice în diferite etape.

Schema 5. Ciclul investițiilor publice și capacitățile asociate



<p>Strategic Planning</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Engage in strategic planning that is tailored, results-oriented, realistic, forward-looking and coherent with national and/or other higher-level objectives (e.g. Partnership Agreements). 2. Ensure the quality and availability of technical and managerial expertise necessary for planning and executing public investment, throughout the investment cycle. 3. Coordinate across sectors and/or jurisdictions to achieve an integrated (and place-based) approach and to ensure complementarities. 4. Involve stakeholders in planning to enhance the quality and support for investment choices, while also preventing risk of capture by specific interest groups. 	<p>Investment implementation</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Design and maintain transparent, competitive, public procurement processes with appropriate internal control systems. 9. Mobilise private sector financing without compromising long term sustainability of public investment projects. 10. Monitor and manage risks to integrity and accountability throughout the investment cycle. 11. Engage in "better regulation" at all levels of government, and ensure that regulations are coherent among them.
<p>Investment design</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Conduct rigorous ex ante appraisal. 6. Link strategic plans to multi-annual budgets 7. Tap into traditional and innovative sources of financing. 	<p>Monitoring and Evaluation</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Design and use monitoring indicators systems with realistic, performance-promoting targets. 13. Conduct regular and rigorous ex post evaluation. 14. Use monitoring and evaluation information to enhance decision making and identify necessary adjustments.

Sursă:(OCDE, 2020[1]), luat din(Mizell și Allain-Dupré, 2013[5]).

ADR NORD-EST are peste 20 de ani de experiență în sprijinirea dezvoltării regiunii, oferindu-i un avantaj semnificativ în gestionarea PR. În calitate de Secretariat al Consiliului de Dezvoltare Regională, ADR NORD-EST articulează Planul de Dezvoltare Regională NE și sprijină diverse inițiative de dezvoltare regională și locală, oferindu-i cunoștințe abundente cu privire la nevoile și obiectivele de dezvoltare ale regiunii.

Provocarea acum este modul în care ADR NORD-EST poate optimiza ceea ce PR are de oferit în ceea ce privește dezvoltarea regională. ADR NORD-EST a adoptat o abordare de jos în sus a programării pentru a se asigura că prioritățile PR reflectă nevoile regionale. Cu toate acestea, ADR NORD-EST poate avea nevoie să identifice în continuare proiectele care sunt cele mai potrivite pentru a fi legate de PR și fondurile UE asociate acestuia, comparativ cu proiectele care pot sau ar trebui să fie sprijinite de alte resurse. De exemplu, atât Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR), cât și Planul Național de

Redresare și Reziliență (PNRR) sprijină tranziția digitală a României și ar putea finanța proiecte relevante. Cu toate acestea, având în vedere perioada de timp mai scurtă pentru finanțarea PNRR (până în 2026) și accent pe redresarea post-pandemie, ar putea sprijini proiecte de e-sănătate și telemedicină, și FEDR ar putea fi utilizat pentru finanțarea proiectelor de tranziție digitală pe termen lung în cadrul PR care nu sunt legate de sănătate. În plus, ADR NORD-EST ar trebui să ia în considerare suficient realitatea implementării proiectului (de exemplu, capacitatea beneficiarului, condițiile de dezvoltare a localității etc.) atunci când elaborează apeluri pentru a asigura preluarea cererilor și implementarea eficientă a proiectelor selectate.

Implementarea eficientă a PR va necesita, de asemenea, proceduri clare și concepute eficient, ușor de urmat de către beneficiari. În realitate, însă, ADR NORD-EST nu poate decide, singur, asupra procedurilor. Are nevoie de sprijin din partea altor actori din SMC (adică Organismul Național de Coordonare, Autoritatea de Certificare și, în special, Autoritatea de Audit) cu privire la proceduri. De asemenea, trebuie să ajungă la un consens cu alte ADR-uri cu privire la un anumit nivel de armonizare a procedurilor pentru toate PR. Alinierea obiectivelor, intereselor și așteptărilor diferiților actori necesită un mecanism puternic de coordonare, cum ar fi dialogul regulat sau grupurile de lucru.

Nu în ultimul rând, demonstrarea performanței PR în perioada de programare este fundamentală. Depășirea indicatorilor stabiliți de UE va fi importantă pentru a demonstra valoarea PR pentru sprijinirea obiectivelor de dezvoltare ale regiunii, adică impactul și rezultatele acesteia. Prin măsurarea performanței (adică monitorizarea și evaluarea), cu seturi de indicatori bine dezvoltate, ADR NORD-EST poate identifica lacunele, capta lecțiile învățate și poate utiliza informațiile pentru a ajusta abordarea investițiilor care sprijină PR. ADR NORD-EST recunoaște că îi lipsește capacitatea de monitorizare și evaluare. Astfel de procese necesită nu numai un stimul pentru colectarea și raportarea datelor, ci și resurse (umane, financiare și de timp).

Următoarea secțiune discută în detaliu trei provocări principale:

1. Utilizarea optimă a fondurilor Politicii de Coeziune prin PR și asigurarea implementării efective a programului
2. Coordonarea cu alți actori din SMC și alte ADR-uri pentru a proiecta și optimiza procedurile PR
3. Evaluarea rezultatelor PR în raport cu Planul de Dezvoltare Regională și obiectivele sale

Provocarea 1: Utilizarea optimă a fondurilor Politicii de Coeziune prin PR și asigurarea implementării efective a programului

Care sunt principalele probleme?

- ADR NORD-EST nu are un mecanism de luare a deciziilor pentru a identifica ce tipuri de investiții sunt cele mai potrivite pentru a fi finanțate din fondurile Politicii de Coeziune în cadrul PR și care ar trebui finanțate din alte resurse.
- Realitatea implementării proiectului nu a fost luată în considerare suficient în proiectarea măsurilor PR și în proiectarea apelurilor în perioada de programare 2014-2020.

Pe măsură ce ADR NORD-EST devine Autoritate de Management la nivel regional, se confruntă cu provocarea modului de utilizare optimă a fondurilor Politicii de Coeziune prin PR 2021-2027. Aceasta înseamnă alocarea fondului către investiții eligibile care pot ajuta la atingerea obiectivelor PR în cea mai mare măsură. Pentru perioada de programare 2014-2020, părțile interesate au observat un decalaj între ceea ce au nevoie regiunile și ceea ce a finanțat programul politicii de coeziune. Pentru a aborda acest decalaj în perioada 2021-2027, ADR NORD-EST a adoptat o abordare de jos în sus a programării. Prin

Comitetul de Planificare Regională² și alte parteneriate regionale³, ADR NORD-EST a desfășurat întâlniri în persoană, consultări scrise și videoconferințe cu o gamă largă de părți interesate – autorități la nivel județean și municipal, întreprinderi, ONG-uri – pentru a le identifica nevoile, problemele, oportunitățile de dezvoltare și potențialele soluții. Consiliile județene, primării, autoritățile urbane etc. au emis propuneri pentru intervențiile PR și au aliniat intervențiile PR la strategiile lor de dezvoltare locală. (NE-RDA, 2022[6]). Au fost organizate consultări ample cu părțile interesate și interviuri focus-grup pentru a studia disparitățile urban-rural din regiune, ale căror rezultate au susținut proiectarea PR. Un portofoliu de 209 proiecte strategice pentru perioada 2021-2027 a fost de asemenea identificat în Planul de Dezvoltare Regională pe baza contribuțiilor părților interesate, ceea ce a ajutat ADR NORD-EST să elaboreze măsurile și intervențiile specifice PR.

Cu toate acestea, mergând mai departe, ADR NORD-EST poate avea nevoie să definească mai bine care investiții sunt cele mai adecvate pentru finanțarea Politicii de Coeziune prin PR. Participanții la atelierul privind creșterea capacității administrative au cerut dezbateri și discuții despre ce ar trebui finanțat prin procesul PR și ce nu ar trebui. Ar putea fi util un mecanism de luare a deciziilor care să ajute la identificarea proiectelor adecvate, în mod ideal pentru fiecare obiectiv tematic sau prioritate din PR. Acest mecanism poate fi o listă de criterii, un set de principii directe sau un arbore de decizie. Indiferent de format, ideea este de a depăși criteriile tehnice de eligibilitate ale Politicii de Coeziune și de a defini elementele și caracteristicile proiectelor care ar putea avansa cu succes obiectivele PR.

Pentru a identifica proiectele asociate PR care ar trebui să primească finanțare UE, este necesar să se identifice și să se comunice în mod clar resursele disponibile pentru finanțarea investițiilor în ansamblu (de exemplu, alte scheme de finanțare naționale și internaționale, venituri locale, investiții private și filantropie etc.). Acest lucru poate ajuta la identificarea valorii adăugate a finanțării din fondurile Politicii de Coeziune în cazuri specifice, în timp ce se explorează dacă există resurse complementare sau dacă alte resurse sunt mai potrivite pentru îndeplinirea obiectivului de investiții în cauză. În Slovacia, de exemplu, PO de Dezvoltare Regională Integrată are o anexă care identifică liniile de demarcație, sinergiile preconizate și posibilele aranjamente de finanțare între diferitele PO, pe obiective tematice și priorități de investiții. Acolo unde este cazul, sunt specificate mecanismele de coordonare (Regiuni pentru redresarea UE, 2022[7]; Ferry and Kah, 2021[8]).

Explorarea sinergiilor dintre fonduri este identificată ca unul dintre obiectivele de punere în aplicare a Politicii de Coeziune 2021-2027. (Bachtler, 2022[9]), în special între politica de coeziune și Facilitatea pentru redresare și reziliență (PNRR). În plus, PR 2021-2027 va adopta un nou instrument teritorial – Dezvoltarea Urbană Durabilă – care are o puternică componentă de investiții integrate și trans-jurisdicționale. Statele membre ale UE delimitează fondurile Politicii de Coeziune și PNRR într-o varietate de moduri, deoarece urmăresc să optimizeze resursele de investiții și să abordeze provocările de dezvoltare (Caseta 3). Deși PNRR este gestionat la nivel național și ADR NORD-EST nu își elaborează alocarea, aceste exemple oferă informații despre modalitățile potențiale de identificare a complementarităților între sursele de finanțare pentru a optimiza maximizarea rezultatelor investițiilor.

²Comitetul de Planificare Regională Nord-Est este un organism consultativ care reunește principalii actori ai regiunii pentru a participa la procesul de elaborare și monitorizare a Planului de Dezvoltare Regională NE. Include reprezentanți la nivel decizional din ADR NE, consilii județene, primării și prefecturi, agenții publice la nivel județean, camere de comerț și industrie, universități, organizații reprezentând minorități și grupuri defavorizate, sindicate, patronate, profesioniști, asociații, grupuri de acțiune locală etc.

³Alte parteneriate includ șase grupuri de lucru tematice (inovare și mediu de afaceri, mediu și schimbări climatice, dezvoltarea capitalului uman, conectivitate regională, dezvoltare teritorială și turism-cultură), precum și grupuri de lucru subregionale organizate la nivel județean.

Caseta 3. Delimitarea fondurilor Politicii de Coeziune și a Facilității de redresare și reziliență în statele membre ale UE

Statele membre ale UE primesc simultan fonduri și fonduri ale Politicii de Coeziune de la Facilitatea pentru redresare și reziliență și se confruntă cu o eligibilitate clar delimitată, astfel încât beneficiarii să știe la ce fond pot aplica. O serie de abordări par să se dezvolte.

Demarcarea tematică

Demarcarea tematică înseamnă rezervarea anumitor zone pentru finanțare exclusiv din fondurile Politicii de Coeziune sau PNRR.

În Letonia, programe sau proiecte de sprijinire a locuințelor sociale și a dezinstituționalizării⁴sunt legate exclusiv de fondurile Politicii de Coeziune în cadrul obiectivului strategic 4 (O Europă mai socială). Între timp, fondurile PNRR sunt utilizate pentru finanțarea modernizării administrației publice, întrucât Obiectivul Tematic 11 (Administrația publică) în Perioada de Programare 2014-2020 nu mai este reținut pentru Politica de Coeziune 2021-2027.

În Valonia, Belgia, FSE+ va fi orientat spre consolidarea formării în domenii foarte specifice (de exemplu, biotehnologie și sănătate), în timp ce PNRR va fi canalizat spre finanțarea infrastructurii de formare de ultimă generație (pe care FSE+ nu o poate oferi).

Republica Cehă intenționează să finanțeze proiectele „Sigiliul de excelență” ale Orizont Europa exclusiv prin PNRR și nu prin FEDR.

Demarcarea teritorială

Ar putea exista un câmp comun de intervenție între Politica de Coeziune și PNRR, dar cu o demarcație teritorială. De exemplu, în unele cazuri, fondurile Politicii de Coeziune sunt concentrate mai mult pe regiunile mai puțin dezvoltate decât pe fondurile din PNRR.

Franța prevede că FEDR se va concentra pe mobilitatea ușoară în zonele urbane, în timp ce PNRR o finanțează în zonele rurale.

Guvernul portughez intenționează să folosească ERDF pentru a sprijini tranziția digitală în administrațiile locale, în timp ce PNRR va sprijini această tranziție în administrația publică națională.

Tipologii de beneficiari sau proiecte

O altă modalitate de delimitare clară a aplicării fondurilor se bazează pe tipologiile de beneficiari sau de proiecte. De exemplu, planul german sprijină eficiența energetică în clădirile rezidențiale cu PNRR și utilizează finanțarea FEDR pentru eficiența energetică în clădirile nerezidențiale.

Finanțare în comun

O metodă mai puțin obișnuită este finanțarea mai întâi a unui proiect prin PNRR și apoi prin fondurile politicii de coeziune. Această metodă se bazează pe termenii mai scurți asociați cu PNRR (proiectele trebuie implementate până în 2026). În schimb, orizontul de eligibilitate pentru fondurile Politicii de Coeziune se extinde până la sfârșitul anului 2029. Cu toate acestea, țările și regiunile trebuie

⁴Dezinstituționalizarea se referă la relocarea treptată a rezidenților (inclusiv a persoanelor cu dizabilități) în locuințe obișnuite, bazate pe comunitate.

să stabilească mecanisme și proceduri care să prevină dubla finanțare. Opțiunea de finanțare în comun are o utilizare limitată, având în vedere complexitatea alinierii calendarului diferitelor fonduri.

Portugalia va sprijini investițiile inițiale în sectorul hidrogenului prin PNRR, dar intenționează să continue cu politica de coeziune.

Planul de redresare austriac include o măsură pentru construcția și electrificarea liniilor feroviare regionale – Koralmbahn. Acest proiect beneficiază deja de programul CEF (Connecting Europe Facility), dar va primi fonduri PNRR pentru secțiuni suplimentare.

Sursă: (Lopriore, 2022[10])

O altă problemă care trebuie abordată este potențiala nepotrivire între proiectarea măsurilor PR (și apelurile ulterioare) și realitatea implementării proiectului. În perioada 2014-2024, părțile interesate au observat mai multe obstacole în implementarea proiectelor, dar acestea nu au fost luate în considerare suficient în conceperea măsurilor și apelurilor PR. Un obstacol este adoptarea scăzută a unor măsuri și solicitări (de exemplu, solicitări privind măsura comunităților marginalizate). Potențialii beneficiari s-ar putea să nu le considere „atractive” sau să nu aibă capacitatea de a genera proiecte eligibile sau de a pregăti documentația necesară. Un alt tip de obstacol ar putea fi lipsa capacității administrative a beneficiarului pentru achizițiile publice, sau lipsa abilităților și expertizei beneficiarilor în dezvoltarea parteneriatelor pentru un proiect.

Participanții la atelierul privind creșterea capacității administrative au cerut un spațiu sau o oportunitate dedicată pentru a discuta despre cum să îmbunătățim implementarea PR și proiectarea apelurilor pe baza feedback-ului privind implementarea. Ei au sugerat că ADR NORD-EST ar putea organiza consultări cu beneficiarii și partenerii regionali pentru a discuta „ce face ca un apel să aibă succes și de ce unii beneficiari nu aplică?”, „ce obstacole trebuie depășite în implementare?”, în special în localitățile care se pot confrunta cu mai multe provocări de dezvoltare. Un astfel de exercițiu de diagnosticare ar putea ajuta ADR NORD-EST să dezvolte măsuri și apeluri mai precise și direcționate aliniate la condițiile beneficiarilor și la realitatea implementării proiectului. Cu siguranță, această soluție trebuie completată cu dezvoltarea capacității beneficiarului (vezi secțiunea dedesubt) pentru a asigura implementarea eficientă a PR.

Părțile interesate au identificat câteva alte probleme legate de apeluri în perioada 2014-2020, inclusiv ambiguitatea în ghidul solicitantului, incertitudinile legate de publicarea apelului și un proces îndelungat de selecție a proiectelor. Schimbările par însă să fie pe cale să se producă. În ceea ce privește selecția proiectelor, ADR NORD-EST obișnuia să evalueze și să puncteze toate propunerile depuse și apoi să selecteze proiectele cu cele mai mari scoruri pentru a contracta finanțare. Pentru acele apeluri deschise cu cerere mare, un astfel de proces de evaluare a fost îndelungat și a cauzat întârzieri pentru următoarea fază (acordarea de contracte beneficiarilor pe lista scurtă). Pentru perioada 2021-2027, ADR NORD-EST va introduce un nou mecanism de selecție hibrid, bazat pe principiul primul venit, primul servit, precum și pe scoruri. Vor fi selectate aplicațiile de proiect care ajung primele și ating punctajele de prag, până la atingerea cotei de finanțare de 120%. Acest nou sistem, potrivit personalului ADR NORD-EST, ia în considerare dacă propunerile de proiecte îndeplinesc nevoile locale și obiectivele politicii de coeziune. În ceea ce privește planificarea insuficientă a apelurilor, care a dus la suprapuneri de apeluri în aceeași perioadă și volum mare de muncă pentru ADR NORD-EST pentru evaluarea proiectelor într-un anumit timp, se așteaptă, de asemenea, să se îmbunătățească. Organismul Național de Coordonare colectează în prezent calendare de apeluri și alte informații legate de apelurile de la toate AM din România și intenționează să consolideze și să publice toate informațiile online.

Scopul 1: Dezvoltarea unui mecanism de luare a deciziilor pentru a ajuta la optimizarea alocării PR

ADR NORD-EST a elaborat Programul Regional prin mobilizarea instrumentelor sale de planificare strategică, cunoștințe regionale puternice și parteneriate regionale. Pe măsură ce își asumă responsabilitățile AM, aceste bune practici și mecanismele de implicare a părților interesate devin mai importante ca niciodată. Mergând mai departe, ADR NORD-EST ar putea defini mai bine tipurile de proiecte cele mai potrivite pentru finanțare prin PR și care ar putea fi susținute prin alte resurse de finanțare. Acest lucru ar putea fi articulat printr-un set de criterii de finanțare a proiectelor sau un set de principii de finanțare. Acestea ar putea fi utilizate pentru a formula ghidul solicitantului, pentru a selecta proiecte pentru PR 2021-2027 și ar putea oferi perspective pentru evaluarea proiectelor și a PR (adică dacă proiectele finanțate îndeplinesc acele criterii sau îndeplinesc acele principii). După 2027, astfel de criterii ar putea fi utile pentru programare și proiectarea PR.

Acțiunea 1.1. Convocarea unui grup operativ în cadrul ADR NORD-EST pentru a dezvolta un mecanism decizional pentru a defini tipul de proiecte adecvate pentru fondurile Politicii de Coeziune prin PR

ADR NORD-EST ar putea lua în considerare convocarea experților ADR NORD-EST relevanți într-un grup operativ pentru a dezvolta un mecanism de luare a deciziilor care să ajute la articularea tipurilor de proiecte care ar trebui finanțate din fondurile Politicii de Coeziune (FEDR, Fondul de coeziune etc.) PR 2021-2027. Grupul de lucru ar putea începe prin:

1. Identificarea a ceea ce face ca o propunere de proiect PR să aibă succes (de exemplu, contribuția la clusterelor de inovare, atragerea investițiilor private în localități mai puțin dezvoltate sau difuzarea cu succes a noii tehnologii în regiune);
2. Identificarea caracteristicilor unui proiect de fonduri ale Politicii de Coeziune PR în comparație cu cele finanțate din alte resurse disponibile, inclusiv focalizarea lor asupra investițiilor, cerințele de aplicare, intervalul de timp, avantajele comparative și provocările de implementare;

Criteriile ar trebui să includă principii directe care se aplică întregului PR, precum și criterii specifice pentru fiecare obiectiv tematic sau prioritate de investiții. Aceasta este ideea sugerată de participanții la atelierul privind creșterea capacității administrative, adică crearea unui document sintetic de o pagină pentru fiecare prioritate/obiectiv de investiții cu informații clare despre ce poate fi finanțat prin fondurile Politicii de Coeziune și ce va trebui finanțat printr-un alt canal. Acest concept ar putea fi similar cu „mini-ghidurile” dezvoltate de ADR VEST.

Grupul operativ ar putea folosi informațiile și sursele existente, cum ar fi studiul privind disparitățile urban-rural, documentul online care informează toate programele de finanțare disponibile pentru regiunea NE și portalul.⁵ a proiectelor Politicii de Coeziune din regiune.

ADR NORD-EST ar putea să comunice concluziile cheie beneficiarilor și potențialilor beneficiari, în spiritul promovării înțelegerii a ceea ce poate face și ce nu poate face PR 2021-2027 și a modului în care aceștia și-ar putea structura mai bine proiectele.

Acțiunea 1.2: Inițierea unui grup de lucru în cadrul Comitetului de planificare regională pentru a discuta și valida mecanismul de luare a deciziilor dezvoltat în Acțiunea 1.1

Dacă se stabilește Acțiunea 1.1, ADR NORD-EST ar putea apoi să convoace un grup de lucru tehnic în cadrul Comitetului de planificare regională pentru a discuta și a valida în continuare rezultatul Acțiunii 1.1. Acest grup ar putea fi compus din părți interesate cu experiență practică în implementarea proiectelor

⁵ <https://kohesio.ec.europa.eu/en/>

finanțate de politica de coeziune și să înțeleagă investițiile publice, cum ar fi personalul responsabil cu bugetarea din autoritățile locale, cei care lucrează cu cererile de fonduri UE în întreprinderi și ONG-uri etc.

O opțiune este de a invita părțile interesate care nu au fost expuse politicii de coeziune, dar au folosit alte resurse financiare pentru a participa la reuniunile grupului, dacă nu în mod regulat, atunci pe o bază ad-hoc. Ele ar putea contribui cu o nouă perspectivă pentru a ajuta la delimitarea fondurilor politicii de coeziune. Acest grup ar putea discuta, de asemenea, aspectele tehnice ale programării, cu un accent special pe optimizarea alocării resurselor și proiectarea intervențiilor specifice.

Scopul 2: Generarea unei proximități mai mari între proiectarea apelurilor și realitatea implementării

Al doilea obiectiv sugerat pentru acest domeniu este de a îmbunătăți formularea apelurilor, ghidul solicitantului și criteriile de selecție a proiectelor. Scopul este de a încuraja și atrage proiecte de înaltă calitate din întreaga regiune, inclusiv din județele și municipiile mai puțin dezvoltate. Nu există o modalitate standard de a proiecta un apel. Poate varia în funcție de priorități, obiective sau tip de beneficiar, de exemplu. Acțiunile propuse în cadrul acestui obiectiv tind să fie pilot și se bazează pe contribuțiile furnizate de beneficiari. Pentru a atinge acest obiectiv, colectarea și utilizarea continuă a feedback-ului – de exemplu de la beneficiarii care au aplicat cu succes pentru fonduri și cei care nu au aplicat sau nu au avut succes – în proiectarea apelurilor este fundamentală.

Acțiunea 2.1. Identificarea provocărilor de implementare a proiectelor în funcție de prioritatea PR și oferirea sprijinului corespunzător în apelurile de proiecte

Prima acțiune propusă este de a explora măsuri specifice de îmbunătățire a cererilor în cadrul fiecărei priorități PR pentru a reflecta realitatea implementării proiectului, în special pentru a ajuta beneficiarul să-și abordeze eventualele lacune de implementare. Primul pas este identificarea provocărilor potențiale de implementare a proiectelor cu care se confruntă beneficiarii. ADR NORD-EST ar putea genera lista provocărilor prin sondajul beneficiarilor propus în Acțiunea 1.1 dedesubt, sprijinirea dezvoltării capacității beneficiarului.

ADR NORD-EST poate explora apoi ce sprijin poate fi oferit beneficiarilor pentru a aborda aceste provocări cu care se pot confrunta beneficiarii atunci când implementează proiectele. ADR NORD-EST ar putea indica aceste provocări și asistența corespunzătoare în apelul de proiect și/sau în ghidurile solicitanților. . De exemplu, conform autoevaluării ADR NORD-EST, cooperarea între diferite tipuri de localități sau jurisdicții (de exemplu între județe/municipalii mai mult și mai puțin dezvoltate) este relativ slabă în regiune. Astfel, ADR NORD-EST poate indica în apelurile relevante că ar putea oferi asistență individualizată, consolidare a capacităților și servicii de consultanță pentru proiectele selectate care implică parteneriate între jurisdicții, dacă este necesar. ADR NORD-EST ar putea include și serviciile de asistență tehnică (de ex consultanță) pentru construirea de parteneriate între jurisdicții ca costuri eligibile pentru apel. Un astfel de sprijin (sau stimulente nefinanciare) ar putea contribui la reducerea barierelor tehnice reale sau percepute sau a costurilor de tranzacție în calea implementării și astfel să motiveze beneficiarii să răspundă la anumite apeluri.

Acțiunea 2.2: Includerea stimulentele în apelurile de proiecte, atunci când este cazul, pentru a încuraja noi proiecte și beneficiari

O altă posibilitate de a genera o mai mare proximitate între apelurile de proiecte și realitate este de a spori „atractivitatea” apelurilor către noi beneficiari și noi proiecte. Oferirea de sprijin direcționat pentru implementare, ca Acțiunea 2.1, este un aspect, dar s-ar putea să nu fie suficientă pentru noii beneficiari și proiecte care nu au fost niciodată expuse fondurilor UE, deoarece s-ar putea să nu fie conștienți care sunt provocările potențiale și ar putea să nu înțeleagă valoarea suportului oferit. Aceste stimulente suplimentare care vizează noi proiecte și beneficiari includ, de exemplu, acordarea de puncte suplimentare proiectelor

de inovare din județe și municipii care au mai puțină experiență în utilizarea fondurilor UE; sau la proiecte care aduc noi parteneri (de exemplu, un proiect condus de guvernele locale care partenere cu universități, întreprinderi). ADR NORD-EST ar putea dezvolta, de asemenea, un canal dedicat pentru a invita noi beneficiari care sunt interesați de apeluri, dar nu sunt siguri de aplicație, să contacteze ADR NORD-EST și să ofere servicii speciale de consiliere acelor beneficiari. .

Atât pentru acțiunea 2.1, cât și pentru acțiunea 2.2, ADR NORD-EST ar trebui să fie pregătită să monitorizeze îndeaproape punerea în aplicare și rezultatele pentru astfel de cereri. Pentru a face acest lucru, ar putea crea o echipă de proiect care să supravegheze diferitele aspecte ale apelurilor, și anume preluarea cererilor, dacă solicitanții proiectează proiecte conform intenției, calitatea proiectelor depuse, implementarea proiectelor și rezultatele proiectului. Aceste informații pot genera feedback pentru îmbunătățirea designului apelurilor și ar putea fi utilizate pentru a face ajustarea PR în timpul evaluării la jumătatea perioadei.

Acțiunea 2.3: Elaborarea ghidurilor personalizate pentru solicitanți pentru diferite tipuri de apeluri sau priorități PR și consultarea beneficiarilor înainte de lansarea apelurilor și a ghidurilor

Participanții la atelierul privind creșterea capacității administrative au sugerat elaborarea de ghiduri personalizate pentru solicitanți pentru diferite tipuri de apeluri sau diferite priorități PR. Ei au sugerat, de asemenea, ca ADR NORD-EST să se consulte cu un set mic de beneficiari pentru a „testa piața” înainte de lansarea apelurilor și a ghidurilor solicitanților. Acest lucru ar putea ajuta ADR NORD-EST să se asigure că apelurile sunt atractive și răspund nevoilor și interesului potențialilor beneficiari și să se asigure că ghidul solicitantului este clar și oferă informații suficiente și ușor de înțeles. De exemplu, ADR NORD-EST ar putea organiza un interviu de focus grup cu autoritățile locale cu privire la două sau trei priorități PR sau măsuri specifice cu apeluri necompetitive și un alt interviu cu companii private privind apelurile pentru alte priorități PR.

O abordare alternativă este de a invita participanții să joace rolul AM și să descrie sau să redacteze un ghid ideal pentru apel/solicitant și să sublinieze elementele necesare într-un ghid al solicitantului din perspectiva lor. Acest lucru ar putea fi realizat într-un atelier scurt, interactiv, fie online, fie în persoană.

Acțiunea 2.4: Colectarea feedback-ului beneficiarului cu privire la noul proces de selecție a proiectelor

ADR Nord-Est ar putea colecta informații și feedback de la beneficiari pentru a înțelege rezultatul și impactul noii abordări și criteriile de evaluare și selecție a proiectelor. Informațiile ar putea proveni din compilarea și analizarea feedback-ului beneficiarilor, comentariilor și întrebărilor acestora către ADR NORD-EST. Totodată, ar putea să efectueze un scurt sondaj online (instrumentele de sondaj online disponibile includ Survey Monkey, Lime Survey, printre altele) pentru a cere opinii și sugestii de la beneficiari și/sau a organiza interviuri sau ateliere de lucru cu beneficiarii pentru a discuta despre avantajele și contraargumentele unei astfel de abordări.

Provocarea 2: Coordonarea cu alți actori din SMC și alte ADR-uri pentru a proiecta și optimiza procedurile PR

Care sunt principalele probleme?

- ADR NORD-EST ar dori să adopte proceduri simplificate pentru implementarea PR, dar nu este sigur dacă alte organizații din SMC susțin astfel de proceduri și este îngrijorat că Autoritatea de Audit va respinge procedurile propuse.
- O necesitate de coordonare între Agențiile pentru Dezvoltare Regională din România pentru a ajunge la un consens asupra unui anumit nivel de armonizare a procedurilor pentru diferitele Programe Regionale.
- Un risc potențial de a se concentra deja asupra procedurilor existente fără a acorda suficientă atenție noilor proceduri

ADR NORD-EST ar dori să modifice procedurile existente pentru a crește eficiența implementării PR Nord-Est 2021-2027 și au autonomie deplină pentru a face acest lucru. De exemplu, ADR NORD-EST ar dori să simplifice procesul de verificare pentru proiectele sub o anumită valoare a costurilor, urmând recomandările Comisiei Europene privind Opțiunile de Costuri Simplificate (OCS). În timpul interviurilor OECD și al atelierului privind creșterea capacității administrative, beneficiarii și-au exprimat așteptările mari că ADR NORD-EST va avansa în această direcție prin scurtarea lanțului decizional și creșterea eficienței implementării PR.

Cu toate acestea, ADR NORD-EST se confruntă cu o provocare dublă: în primul rând, are nevoie de sprijinul altor actori din SMC, deoarece aceștia joacă și ei un rol în implementarea procedurilor. Potrivit părților interesate intervievate, rămâne neclar dacă Autoritatea de Audit, Autoritatea de Certificare și Organismul Național de Coordonare vor sprijini modificările propuse de ADR NORD-EST. În special, se pare că Autoritatea de Audit nu poate emite avize formale către ADR NORD-EST în procesul de elaborare a procedurilor. Acest lucru prezintă riscul potențial ca Autoritatea de Audit să se opună modificărilor propuse, iar ADR NORD-EST va trebui să reprojeteze procedurile. Într-un caz extrem, acest lucru ar putea duce la suspendarea PR. Cu toate acestea, ar putea exista modalități de a consulta în mod neoficial Autoritatea de Audit pentru o opinie preliminară sau de a primi câteva îndrumări generale și timpurii din partea acesteia.

În al doilea rând, ADR NORD-EST ar trebui să se coordoneze cu alte ADR-uri și să ajungă la un acord privind proiectarea procedurii. În mod ideal, procedurile pentru PR NE ar fi sincronizate cu alte PR din România. Motivul este că un anumit nivel de unificare în procedurile tuturor celor opt PR va facilita munca altor actori din SMC, cum ar fi Autoritatea de Certificare, care va procesa plăți pentru toate PR din România. Dacă doar ADR NORD-EST sau câteva ADR-uri adoptă măsuri simplificate și au reguli diferite de cele ale altor ADR-uri, poate crea confuzie și un volum de muncă suplimentar pentru Autoritatea de Certificare. Alte aspecte care trebuie armonizate includ ghidurile solicitantului, formatele contractelor etc. Cu toate acestea, ADR NORD-EST poate avea nevoie să găsească un echilibru între adoptarea modificărilor necesare pentru PR Nord-Est și armonizarea cu toate PR. Intern, ADR NORD-EST ar trebui să discute și să se coordoneze între diferite unități pentru a prioritiza schimbările care sunt cele mai necesare, care ar putea avea un impact semnificativ sau care trebuie implementate în stadiul incipient al PR. Pentru a se coordona cu alte ADR-uri, ADR NORD-EST ar trebui să identifice schimbările care sunt controversate sau cărora li se opun alte ADR-uri, în efortul de a căuta un teren comun și de a ajunge la soluții negociate.

Unii participanți la atelierul privind creșterea capacității administrative au subliniat și riscul de „dependență de cale/modalitate”, adică ADR NORD-EST continuă să gândească și să funcționeze ca un OI. Unii participanți au avut impresia că organizației ADR NORD-EST „îi este greu să renunțe la statutul OI”. Aceasta înseamnă că agenda de lucru actuală tinde să discute și să se bazeze pe proceduri (de exemplu, verificare) care au fost aplicate în perioada de programare trecută, fără resurse suficiente sau timp dedicat discutării procedurilor (de exemplu, programare și evaluare) pentru care nu erau responsabili înainte.

Scopul 3: Adoptarea procedurilor optimizate pentru PR prin coordonarea strategică cu actorii din SMC și alte ADR-uri

Simplificarea procedurilor a fost una dintre cererile cele mai exprimate în rândul părților interesate în timpul interviurilor și a atelierului privind creșterea capacității administrative. ADR NORD-EST a depus un efort în acest sens. Scopul propus este de a obține sprijin pe tot parcursul SMC și de a ajunge la un acord cu alte ADR-uri cu privire la modificările propuse la proceduri. Acest lucru va fi critic pentru implementarea PR NE 2021-2027, deoarece toți actorii trebuie să lucreze împreună pentru a executa astfel de proceduri.

Acțiunile propuse de mai jos se concentrează pe colectarea dovezilor și a informațiilor beneficiarului pentru modificările propuse. În mod ideal, ADR NORD-EST ar putea genera și dovezi cantitative (de exemplu, reducerea numărului de zile pentru procesul de verificare). În plus, ar fi benefic ca ADR NORD-EST să analizeze modul de abordare a riscurilor potențiale (de exemplu, metode de asigurare a integrității, transparenței și responsabilității chiar și cu proceduri simplificate).

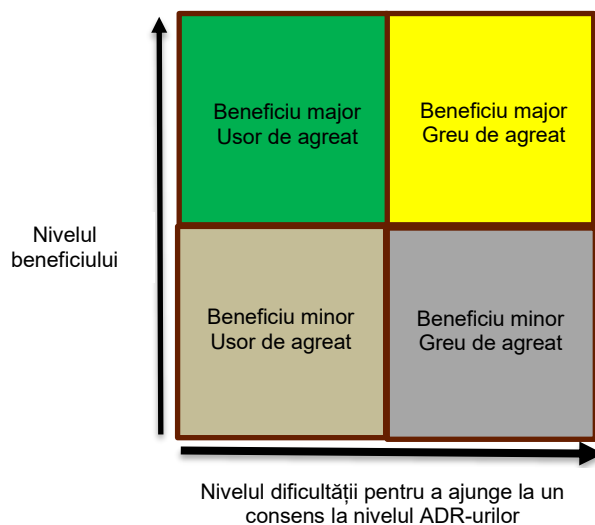
În același timp, unele acțiuni propuse pot ajuta ADR NORD-EST să ajungă la un consens cu alte ADR-uri. Aceasta include prioritizarea procedurilor care ar putea fi ușor convenite între toate ADR-urile, precum și invitarea altor ADR-uri cu interese și obiective similare să desfășoare în mod colectiv anumite acțiuni (de exemplu, sondaj în rândul beneficiarilor). Acest lucru ar putea contribui la extinderea rezultatului acțiunilor și ar putea genera dovezi mai puternice, pe mai multe regiuni, pentru a sprijini modificările propuse.

Acțiunea 3.1. Revizuirea domeniului de aplicare a simplificării și dezvoltarea unei matrice de măsuri relevante pentru a facilita coordonarea cu alte ADR-uri

Simplificarea proceselor și procedurilor a fost unul dintre obiectivele cele mai exprimate în cadrul Atelierului de la Piatra Neamț și în autoevaluarea ADR NORD-EST. Un prim pas către atingerea acestui obiectiv este determinarea unde ADR NORD-EST are marjă de a ajusta procedurile în sine și unde depinde de colaborarea altor părți interesate pentru simplificare. Această acțiune ar putea lua forma unui exercițiu de „întocmire a bilanțului” la nivel de unitate sau de echipă pentru a identifica procedurile cu potențialul de a fi simplificate și apoi combina informațiile din ADR NORD-EST pentru a genera o imagine mai bună a domeniului de acțiune.

Pe baza acestui exercițiu de stocare, ADR NORD-EST poate avansa pentru a dezvolta o matrice pentru a mapa diferitele măsuri de simplificare propuse. Figura 6 oferă o idee. ADR NORD-EST ar putea folosi, de asemenea, alte criterii pentru matrice, cum ar fi dacă schimbarea este ușor de implementat sau realizat, dacă este presantă și trebuie adoptată la începutul PR sau dacă poate implica un risc ridicat din partea perspectivei auditului, etc. Rezultatele cartografierii ar putea oferi perspective pentru ADR NORD-EST cu privire la stabilirea procedurilor. De asemenea, ar putea fi folosit ca bază pentru discuții cu alte ADR-uri, de exemplu, pentru a identifica o listă de proceduri relativ ușor de implementat care ar fi aplicabile tuturor ADR-urilor și pentru a începe prin a lucra la acestea. Discuțiile cu alte ADR-uri bazate pe o astfel de matrice ar putea ajuta, de asemenea, să pună în perspectivă preocupările și considerentele altor ADR-uri (de exemplu dacă și de ce sunt de acord sau dezacord cu potențialele beneficii).

Figura 6. Un exemplu de matrice pentru exercițiul de cartografiere



Sursa: Elaborarea autorilor pe baza discuției din cadrul atelierului privind creșterea capacității administrative

Acțiunea 3.2: Colectarea opiniilor beneficiarilor pentru a înțelege rezultatul potențial și impactul măsurilor de simplificare

Pe baza Acțiunii 3.1 de mai sus, un al doilea pas ar putea fi colaborarea cu diferite grupuri de beneficiari pentru a înțelege perspectiva lor privind simplificarea procedurilor (de exemplu, simplificarea proceselor de verificare). O astfel de consultare este importantă, deoarece ar putea genera dovezi solide, de jos în sus, pentru a justifica și optimiza simplificarea. Rezultatele ar trebui comunicate tuturor părților interesate (actori din SMC, alte ADR-uri și beneficiari), ceea ce ar putea arăta intenția și efortul ADR NORD-EST de a concepe proceduri bazate pe contribuțiile beneficiarilor. Aceasta ar putea fi prezentarea rezultatelor actorilor din SMC. Sau un atelier de lucru cu aceștia pentru a discuta unde ADR NORD-EST ar putea „păstra, ajusta sau reduce” proceduri specifice pe baza rezultatelor consultării.

Un sondaj este un format de consultare preferat în acest caz, deoarece poate aduna opinii de la o bază largă de beneficiari și potențiali beneficiari. Într-un astfel de sondaj, modificările propuse și „ce înseamnă pentru beneficiari” ar trebui să fie clar definite, astfel încât beneficiarii să poată da răspunsuri bine informate. Ar putea fi dificil de a agrega într-un singur chestionar diferitele aspecte legate de măsurile de simplificare. O soluție potențială este proiectarea unui sondaj cu mai multe părți îndreptate către diferite grupuri de beneficiari. De exemplu, dacă măsura este de a reduce documentația necesară pentru proiecte sub o anumită sumă de costuri, numai beneficiarii cu acele proiecte vor trebui să răspundă la întrebările relevante, nu toți beneficiarii. Un instrument de sondaj online, cum ar fi Lime Survey sau Survey Monkey, ar putea ajuta la proiectarea unor astfel de anchete flexibile. Caseta 4 oferă un exemplu de consultare a părților interesate de această natură. Deși exemplul nu provine dintr-o experiență de programare a politicii de coeziune, proiectarea și organizarea consultării ar putea inspira această acțiune. În plus, pentru anumite simplificări mai complicate, mai greu de explicat în întrebări scrise, ADR NORD-EST ar putea completa sondajul cu interviuri focus grup cu reprezentanții beneficiarilor, pentru a obține o înțelegere mai aprofundată și clară a opiniilor acestora și perspective.

Caseta 4. Consultarea cetățenilor cu privire la introducerea modificărilor la impozitul pe climă în Boulder, CO, Statele Unite

Orașul Boulder din Colorado (Statele Unite) a desfășurat o consultare cetățenească pentru a căuta opinii și sprijin pentru introducerea unei noi taxe climatice care să o înlocuiască pe cea existentă. Mecanismele de consultare au inclus un sondaj telefonic în direct și online a 1 180 de cetățeni din oraș, precum și interviuri cu focus grupuri.

Sondajul a oferit informații clare despre actuala taxă pe climă, noua taxă propusă și rezultatele așteptate ale noii taxe, cu întrebări ulterioare pentru a determina dacă cetățenii vor sprijini reforma. Sondajul a inclus mai multe scenarii ale noii taxe și a întrebat cât de probabil ar putea cetățenii să susțină taxa în fiecare scenariu. Astfel de întrebări au ajutat orașul să înțeleagă elementele concrete din proiectarea taxei care au nevoie de ajustare pentru a răspunde așteptărilor cetățenilor și a avea ca rezultat adoptarea cu succes a taxei.

Rezultatele consultării au fost publicate pe site-ul orașului și comunicate cetățenilor. În plus, o platformă online a cerut cetățenilor ideile și opiniile scrise cu privire la reformă. Guvernul orașului a folosit, de asemenea, platforma online pentru a solicita idei suplimentare sau alternative care ar putea ajuta la finanțarea acțiunilor climatice în oraș într-un mod mai echitabil, în afară de taxa climatică.

Sursă:(Be Heard Boulder, 2022[11]; City of Boulder, 2022[12])

Acțiunea 3.3: Dezvoltarea instrumentelor de management al riscului pentru modificările propuse la procedurile PR

Pe lângă faptul că arată rezultatele așteptate, ADR NORD-EST ar putea proiecta și instrumente care ar putea controla sau reduce riscurile potențiale asociate cu modificările propuse. De exemplu, ADR NORD-EST ar putea proiecta controale la fața locului pe parcursul primilor doi ani de implementare. Dacă timpul și resursele permit, ADR NORD-EST ar putea efectua o evaluare la un moment dat pentru a identifica dacă procesele de simplificare au contribuit la orice creștere a neregulilor. ADR NORD-EST ar putea consolida, de asemenea, instruirile beneficiarilor pentru a le asigura cunoștințele și capacitatea în implementarea proiectelor, în special pentru cei cu proiecte mici care vor fi verificate printr-un proces simplificat.

Aceste instrumente ar trebui dezvoltate adunând informații de la beneficiari (și ar putea fi realizate prin Acțiunea 3.1 deasupra) și actorii SMC. ADR NORD-EST ar putea, de asemenea, să discute aceste instrumente cu celelalte ADR-uri ale României prin intermediul grupurilor de lucru (Acțiunea 3.4 de mai jos).

Acțiunea 3.4: Revigorarea și adaptarea grupurilor de lucru ADR pentru a discuta despre stabilirea procedurilor, în special pentru proceduri noi

Părțile interesate intervievate și participanții la atelierul privind creșterea capacității administrative au cerut revigorarea grupurilor de lucru ADR pentru a discuta diferite proceduri și perspective tehnice. Aceste grupuri de lucru au fost create anterior, când ADR-urile României nu erau încă în vigoare pentru a începe proiectarea procedurilor de implementare, monitorizare și verificare. ADR NORD-EST ar putea propune prin ROREG să revigoreze grupurile de lucru, cu o listă de subiecte clar definite de discutat, obiective de îndeplinit și o indicație cu privire la motivul pentru care lucrul în colaborare ar fi avantajos pentru ADR-urile individuale (inclusiv în ceea ce privește optimizarea resurselor).), precum și întregul grup.

Pe lângă discutarea despre simplificarea verificării și a altor proceduri curente, un aspect important este acela de a avea grupuri de lucru concentrate pe noile funcții legate de AM, de exemplu, programarea PR, proiectarea apelurilor și evaluarea programării, printre altele.

Acțiunea 3.5. Inițierea de întâlniri cu actorii la nivel național ai SMC pentru a căuta informații ex-ante ale acestora cu privire la procedurile propuse

Participanții la atelier au susținut ideea unor întâlniri regulate cu actorii SMC la nivel național. În această etapă, aceste întâlniri s-ar putea concentra pe un schimb privind rațiunea și proiectarea preliminară a procedurilor. În plus, dacă se ajunge la un anumit consens prin Acțiunea 3.2 și 3.4 de mai sus, factorii de decizie din cele opt ADR-uri, prin ROREG, ar putea iniția o întâlnire cu Organismul Național de Coordonare și Autoritatea de Certificare, și în mod ideal și cu Autoritatea de Audit, pentru a prezenta procedurile convenite pentru feedback preliminar din partea actorilor naționali.

Acțiunea 3.6. Explorarea soluțiilor IT actuale și potențiale pentru un sistem integrat de gestionare a documentelor

Asigurarea interoperabilității sistemelor IT naționale și regionale, de exemplu pentru verificarea documentelor, este o sarcină complexă, una care, cel mai probabil, depășește puterea ADR NORD-EST de a se schimba. Această acțiune se referă la identificarea și comunicarea necesității unui „registru de bază” consolidat⁶ în România. Acest lucru ar putea ajuta la atenuarea necesității ca ADR NORD-EST (și alte ADR-uri) de a conveni protocoale separate, cum ar fi cel cu Registrul Comerțului, pentru a colecta datele companiei atunci când procesează cererile de finanțare.

Provocarea 3: Evaluarea rezultatelor PR în raport cu Planul de Dezvoltare Regională și obiectivele sale

Care sunt principalele probleme?

- ADR NORD-EST nu are expertiză și instrumente interne pentru evaluarea ex-post a PR, a rezultatelor și a impactului față de obiectivele de dezvoltare regională.
- Ar trebui să definească în mod clar mandatul și responsabilitățile Comitetului de Monitorizare și să ofere membrilor instrumente care să sprijine luarea deciziilor.

Monitorizarea și evaluarea este o altă funcție nouă pentru care ADR NORD-EST va fi responsabilă. A stabilit deja o structură de monitorizare și un set de indicatori pentru Planul de Dezvoltare Regională și PR. De asemenea, are experiență în colectarea de date și contribuția la monitorizarea și evaluarea PR în perioadele de programare anterioare. Conform interviurilor și rezultatelor autoevaluării, ADR NORD-EST are o capacitate suficientă de raportare asupra indicatorilor, îndeplinirea funcției de monitorizare și elaborarea rapoartelor de evaluare conform reglementărilor UE.

Provocarea constă în evaluarea ex-post, în special în examinarea rezultatelor investițiilor în lumina obiectivelor PR și ale Planului de Dezvoltare Regională. Atunci când au discutat despre evaluarea Planului de Dezvoltare Regională în general, părțile interesate au indicat lipsa de interes în rândul consiliilor

⁶Un registru de bază este o sursă de informații de încredere și autorizată, care poate și ar trebui să fie reutilizată digital de către alții, unde o organizație este responsabilă și responsabilă pentru colectarea, utilizarea, actualizarea și conservarea informațiilor. Registrele de bază sunt surse de încredere de informații de bază privind elementele de date, cum ar fi persoane, companii, vehicule, licențe, clădiri, locații și drumuri (Comisia Europeană, 2017[20]).

județene și al altor părți interesate regionale de a efectua o evaluare ex-post. O astfel de evaluare a fost considerată „tardivă” și nu a avut o valoare adăugată semnificativă pentru luarea deciziilor. Ca urmare, resursele alocate evaluării ex-post pentru Planul de Dezvoltare Regională au fost insuficiente, iar capacitatea ADR NORD-EST în acest domeniu este limitată. În prezent, ADR NORD-EST a contractat consultanți externi și lucrează cu Banca Mondială pentru a construi sistemul și metodologia de evaluare.

O altă provocare în proiectarea procedurilor și mecanismelor de monitorizare și evaluare, inclusiv înființarea Comitetului de Monitorizare. Comitetul de Monitorizare va fi o nouă structură de parteneriat. Părțile interesate ale ADR NORD-EST consideră că înființarea comitetului și, de asemenea, operaționalizarea în timp scurt reprezintă o sarcină dificilă. Va fi nevoie de timp și efort pentru a-i familiariza cu PR, dar și pentru a-i ajuta să-și înțeleagă rolurile și tipul de contribuții așteptate de la ei. În plus, părțile interesate au subliniat importanța ca Comitetul să discute provocările de implementare și să exploreze potențiale soluții, pentru a genera contribuții constructive pentru îmbunătățirea PR. O mare preocupare este că membrii comitetului au alte sarcini și îndatoriri și astfel capacitatea sau dorința lor de a se angaja sau de a se angaja va fi limitată.

ADR NORD-EST are motive să fie îngrijorat de acest lucru. Studiile indică faptul că, comitetele de monitorizare a programelor Politicii de Coeziune pot avea dificultăți în a genera un consens cu privire la scopul lor și în a gestiona așteptările membrilor individuali (Caseta 5). (2012[13]) Deși odată cu trecerea timpului vin schimbări, unele provocări și riscuri identificate în studiu ar putea rămâne. Discuțiile de fond limitate, grăbirea agendelor și refuzul de a împărtăși informații sunt câteva dintre provocările comune, care au ca rezultat un rol de vitrine sau de timbru al Comitetului de Monitorizare. (Cartwright și Batory, 2012[13]). În unele cazuri, „nivelul detaliilor tehnice discutate”, precum și „constrângerile de timp și capacitate” limitează eficacitatea participării actorilor neguvernamentali (2012[13]). Pentru a preveni aceste riscuri, ADR NORD-EST ar trebui să articuleze clar mandatul și responsabilitățile Comitetului de Monitorizare și să stabilească instrumente și cadre care să-l ajute să își îndeplinească rolul, să genereze discuții constructive și să ia deciziile necesare. Comitetul de Monitorizare ar putea contribui, de asemenea, la evaluarea orientată către rezultate, sprijinind măsurarea performanței PR față de obiectivele de dezvoltare regională.

Caseta 5. Rolurile și funcțiile Comitetului de Monitorizare

Comisia Europeană definește principalele sarcini ale comitetelor de monitorizare ca:

- evaluarea eficacității și calității PR
- aprobarea criteriilor de finanțare în cadrul fiecărui PR
- efectuarea de revizuri periodice ale programelor operaționale și ale progresului acestora către obiective specifice
- examinarea rezultatelor implementării pentru a evalua dacă obiectivele au fost îndeplinite
- dacă este necesar, propunerea de revizuri ale PR, inclusiv modificări legate de managementul financiar al acestora

În practică, interpretarea și accentuarea rolului și mandatului unui comitet de monitorizare variază în funcție de țări și programe. Conform unui cadru de studiu din 2012, comitetele de monitorizare pot funcționa ca o platformă de participare, reprezentare și supraveghere; sau ca sferă de expertiză tehnocratică. Majoritatea comitetelor de monitorizare au o combinație a ambelor funcții, dar de obicei o pun accentul pe una peste alta.

Comitetele de monitorizare care se concentrează pe reprezentare și supraveghere joacă un rol de supraveghere: ele servesc drept susținători ai preocupărilor sau grupurilor sociale uitate sau trecute cu

vederea. Comitetele de monitorizare care subliniază o abordare mai tehnocratică se identifică în general cu asigurarea eficienței cheltuielilor și „ajustarea fină” a PR în strânsă cooperare cu autoritățile de administrație. În această funcție, Comitetul sprijină implementarea fără probleme a PR prin canalizarea expertizei din afara sectorului public și încurajând interacțiunea de sprijin reciproc între sectorul public și actorii neguvernamentali.

Sursă: (Comisia Europeană, na[14]; Cartwright și Batory, 2012[13])

Scopul 4: Stabilirea unui sistem de evaluare orientat către rezultate pentru PR

Scopul propus este de a lega strâns monitorizarea și evaluarea PR cu cea a Planului de Dezvoltare Regională. Deși acest lucru este în plus față de îndeplinirea cerințelor UE de monitorizare și evaluare pentru PR în sine, nu înseamnă neapărat dezvoltarea de noi indicatori sau efectuarea de activități suplimentare de monitorizare. Ideea este de a selecta indicatorii potriviți care pot surprinde rezultatele legate de PR, dintre care unii sunt deja solicitați de UE. Acest lucru va ajuta ADR NORD-EST să identifice dacă PR contribuie și la obiectivele sale mai largi de dezvoltare regională. În ceea ce privește consolidarea capacității, aceasta necesită abilități sau expertiză pentru a construi un sistem de evaluare orientat către rezultate, cu indicatorii adecvați, și resurse pentru obținerea și analiza datelor.

Acțiunea 4.1: Dezvoltarea unui model sau a unui mecanism de consolidare a lecțiilor învățate din programele anterioare, care poate fi utilizat și pentru perioada de programare actuală și viitoare

ADR NORD-EST a efectuat analize informale pentru perioada anterioară de programare pentru a identifica lecțiile învățate și a adoptat ajustări și îmbunătățiri pentru perioada de programare curentă. Mergând mai departe, ADR NORD-EST ar putea face o astfel de bună practică mai sistematică, mai regulată și să se asigure că difuzează informațiile în AM sau chiar în întregul ADR NORD-EST. De exemplu, ADR NORD-EST ar putea dezvolta un șablon comun simplu pentru personalul AM pentru a completa în mod regulat bunele practici și capcanele de evitat în proiecte. Astfel de informații ar putea fi discutate periodic la întâlnirea inter-departamentală din ADR NORD-EST, sau un personal ar putea urmări șablonul, consolida informațiile și le poate disemina tot personalul AM la fiecare câteva luni.

Acțiunea 4.2: Dezvoltarea unei matrice de indicatori care să sprijine evaluarea rezultatelor PR

Dincolo de indicatorii de realizare și de rezultat necesari, ADR NORD-EST ar putea include și indicatori de impact pentru fiecare dintre prioritățile PR sau măsurile specifice. De asemenea, ar putea încerca să stabilească legături între cele trei categorii de indicatori (adică producție, rezultat, impact) și să le asocieze cu prioritățile din PR și Planul de dezvoltare regională. Mulți dintre indicatorii de impact sunt incluși în Planul de Dezvoltare Regională. De exemplu, ar putea fi stabilită o legătură între numărul de IMM-uri sprijinite (producție), numărul de IMM-uri care introduc inovații de produs sau proces (rezultat) și productivitatea muncii IMM-urilor (impact). Dacă ADR NORD-EST dispune de date despre acești indicatori pe județ sau municipiu, ar putea măsura și disparitățile intra-regionale. Acest tip de exercițiu a fost întreprins de AM Extremadura în Spania, cu sprijinul OECD.Caseta 6).

Caseta 6. Exemple de instrumente pentru monitorizarea dezvoltării regionale

Matricea de monitorizare și evaluare pentru dezvoltarea regiunii în Extremadura, Spania

În cadrul proiectului-pilot OECD-CE „Consolidarea capacității administrative în avans pentru după 2020”, OECD a sprijinit AM regional din Extremadura, Spania, în dezvoltarea unei matrice pentru monitorizarea progresului dezvoltării regionale. Matricea, dezvoltată în Excel, include 40 de indicatori care acoperă 15 domenii de politică (de exemplu, digitalizarea, ocuparea forței de muncă, afaceri, educație, inovare etc.) și se leagă de cele patru obiective de dezvoltare regională identificate ale regiunii. Matricea evidențiază, de asemenea, legăturile dintre obiectivele de dezvoltare regională ale Extremadurei, obiectivele tematice 2021-2027 ale Politicii de Coeziune a UE și obiectivele specifice FEDR și FSE+. De exemplu, creșterea ocupării forței de muncă în sectoarele de înaltă tehnologie (unul dintre cei 40 de indicatori propuși) poate contribui la a face Extremadura mai atractivă pentru investitori și companii (unul dintre cele patru obiective de dezvoltare regională),

Matricea în Excel și manualele de utilizare pot fi găsite în **Error! Reference source not found.**

Indicele structural de dezvoltare regională în Portugalia

Portugalia a dezvoltat Indicele Structural de Dezvoltare Regională (ISDR) pentru a monitoriza dezvoltarea regională și pentru a informa cetățenii și factorii de decizie politică cu privire la progresele realizate în ceea ce privește dezvoltarea într-un mod simplu. ISDR se bazează pe un cadru conceptual care beneficiază de o viziune asupra dezvoltării care să cuprindă competitivitatea, coeziunea și calitatea mediului. ISDR a fost lansat pentru prima dată în 2009, pe bază experimentală, în parteneriat cu o agenție națională pentru planificarea dezvoltării. ISDR a fost lansat anual din 2010 de către Sistemul Național de Statistică portughez și a fost o condiționalitate ex-ante pentru Acordul de parteneriat 2014-2020 al Portugaliei, datorită utilizării sale de către autoritățile naționale și regionale.

Sursă: (OCDE, 2019[15])

Privind în perspectivă, ar fi benefic să colectăm și să menținem date pe o perioadă completă de programare pentru a monitoriza tendințele. De exemplu, dacă numărul de IMM-uri care sunt sprijinite crește de-a lungul perioadei, dar mai puține introduc inovații în fiecare an sau dacă există inovații în creștere, dar productivitatea este în scădere, înseamnă că se pot face studii și analize suplimentare pentru a înțelege factorii de bază.

Acțiunea 4.3: Efectuarea unui exercițiu de evaluare utilizând Matricea dezvoltată în Acțiunea 4.2

Dacă matricea indicată în Acțiunea 4.2 de mai sus este dezvoltată, ADR NORD-EST poate rula un test și „exersa” cum să folosească o astfel de matrice. De exemplu, ADR NORD-EST îl poate folosi pentru a evalua una sau două priorități din PR anterior (în funcție de disponibilitatea datelor) ca exercițiu. ADR NORD-EST poate efectua analize în ce măsură investițiile implementate au contribuit la obiectivele PR obiectivelor de dezvoltare regională. Există două scopuri ale unui astfel de exercițiu: a) să testeze dacă matricea este practică și robustă și dacă ar putea fi utilizată pentru evaluarea PR actual; și b) oferă o oportunitate pentru ADR NORD-EST de a exersa cum să analizeze indicatorii și datele și să genereze perspective în evaluarea rezultatelor, rezultatului și impactului programelor Politicii de Coeziune asupra dezvoltării regionale.

Scopul 5: Sprijinirea Comitetului de Monitorizare pentru a-și îndeplini în mod eficient mandatele și pentru a contribui la monitorizarea și evaluarea POR

Acest obiectiv sugerat este de a dezvolta instrumente și mecanisme de sprijinire a funcționării Comitetului de Monitorizare. În mod ideal, aceștia pot contribui la evaluarea PR vizavi de obiectivele de dezvoltare regională, dacă acesta este unul dintre mandatele sau activitățile lor. Acțiunile propuse se concentrează pe comunicarea clară a mandatului și sarcinilor Comitetului membrilor săi, stabilirea adecvată a așteptărilor

acestora și dezvoltarea unui cadru clar sau a unui set de principii convenite pentru a le ghida activitățile, având în vedere că membrii Comitetului pot fi noi în rolul lor.

Acțiunea 5.1: Definirea în mod clar a mandatului și responsabilităților Comitetului de Monitorizare și oferirea de îndrumări și instrumente pentru a-și îndeplini sarcinile

Mandatul și sarcinile Comitetului de monitorizare PR NE trebuie să fie clar definite. De exemplu, dacă Comitetul de Monitorizare va analiza modul în care PR susține și o mai mare coeziune în regiune prin promovarea obiectivelor de dezvoltare regională, acest lucru poate fi necesar să fie artikulat în mod concret și inclus în setul de responsabilități. ADR NORD-EST poate pregăti un proiect de propunere a mandatului general al Comitetului pentru a fi discutat și validat de către membri. În plus, ADR NORD-EST ar putea dori să adapteze îndrumările Comitetului – în măsura în care este posibil, având în vedere reglementările stabilite. De exemplu, ADR NORD-EST ar putea crea o broșură care să explice o terminologie tehnică a fondului pentru politica de coeziune; să pregătească o agendă adnotată care să explice clar subiectele pentru discuții, să stabilească principii pentru a facilita discuțiile constructive.

Acțiunea 5.2: Comunicarea PR printr-o broșură care vizează în mod specific Comitetul de Monitorizare

ADR NORD-EST, cu sprijinul echipei sale de Comunicare, ar putea elabora o broșură despre PR, adaptată membrilor Comitetului de Monitorizare. Această broșură poate include obiectivele și prioritățile PR, măsurile specifice, obiectivele vizate și alte informații (cum ar fi setul de criterii pentru a identifica investițiile care sunt cele mai adecvate pentru fondurile Politicii de Coeziune din cadrul PR, așa cum este sugerat în Acțiunea 1.1.deasupra). De asemenea, ar trebui să includă mandatul și responsabilitățile Comitetului și explică modul în care activitățile Comitetului de Monitorizare sunt strâns legate de implementarea cu succes a PR.

Acțiunea 5.3: Colectarea în mod regulat a feedback-ului de la Comitetul de Monitorizare pentru a înțelege lipsurile de cunoștințe și interesele acestora

ADR NORD-EST ar putea să consulte în mod regulat membrii Comitetului cu privire la tipul de sprijin de care au nevoie pentru a-și îndeplini sarcinile și să identifice modalitățile de a asigura discuții productive ale Comitetului. De exemplu, membrii care au cunoștințe limitate despre fondurile Politicii de Coeziune ar putea avea nevoie de asistență din partea ADR NORD-EST pentru a înțelege aspectele tehnice ale PR. Alte feedback-uri care trebuie colectate includ percepțiile membrilor cu privire la claritatea agendelor, a discuțiilor constructive și eficiente și a problemelor legate de PR care necesită mai mult timp pentru discuții. Colectarea în mod regulat a unor astfel de feedback ar putea ajuta ADR NORD-EST să ofere sprijin efectiv Comitetului de Monitorizare pe măsură ce își îndeplinește mandatul.

Dezvoltarea capacității beneficiarului prin sprijin personalizat și comunicare de calitate superioară

Al patrulea nivel al cadrului analitic OECD pentru consolidarea capacității se concentrează pe sprijinul beneficiarilor și pe implicarea părților interesate. Consolidarea capacității beneficiarilor pe tot parcursul ciclului investițional îi poate ajuta să devină parteneri mai eficienți în procesul investițional al politicii de coeziune. Acest lucru poate include luarea în considerare a nivelurilor lor de capacitate în faza de proiectare a proiectului, sprijinirea acestora în procesul de implementare a proiectului și contribuția la creșterea capacității lor în colectarea și raportarea datelor despre proiecte și programe pentru a sprijini măsurarea performanței.

ADR NORD-EST are o relație bună cu beneficiarii publici și privați. În timpul interviurilor, mulți beneficiari au evidențiat că ADR NORD-EST a funcționat îndeaproape cu beneficiarii și are echipe profesionale, care pot oferi sprijinul necesar. În același timp, beneficiarii și-au exprimat așteptările ca ADR NORD-EST să mențină această relație cu beneficiarii odată ce aceștia devin AMR și ca atare să „apropie PR mai aproape de actorii regionali și locali”.

ADR NORD-EST arată o dorință puternică de a construi capacitatea beneficiarului, dar trebuie realizat sistematic și cu un set de instrumente divers. Unele părți interesate au identificat un decalaj între înțelegerea de către ADR NORD-EST a nevoilor beneficiarilor și eficiența sprijinului oferit. Pentru a aborda acest lucru, au cerut o evaluare cuprinzătoare a diferitelor grupuri de beneficiari, precum și îmbunătățirea calității comunicării dintre părți. În plus, având în vedere numărul mare de beneficiari (aproximativ 400 în perioada 2014-2020) și un set divers de nevoi de capacitate, ADR NORD-EST ar trebui să exploreze o varietate de instrumente și să mobilizeze resurse interne și externe pentru a construi capacitatea beneficiarului.

Următoarea secțiune discută în detaliu două provocări principale:

1. Oferirea de sprijin personalizat și eficient diferitelor grupuri de beneficiari pentru a-și consolida capacitățile
2. Creșterea calității și eficacității comunicării cu beneficiarii

Provocarea 1: Oferirea de sprijin personalizat și eficient diferitelor grupuri de beneficiari pentru a-și consolida capacitățile

Care sunt principalele probleme?

- Profilurile beneficiarilor și nevoile de capacitate sunt diverse și trebuie abordate cu informații și instrumente adecvate și adaptate.
- Rezultatele dezvoltării capacității în rândul beneficiarilor pot dura timp pentru a se realiza și pot necesita resurse.
- Interes limitat în rândul beneficiarilor de a participa la cursuri și evenimente organizate de ADR NORD-EST.

ADR NORD-EST a indicat că, în calitate de AM, ar dori „să acorde mai multă încredere beneficiarilor” și să le consolideze capacitatea de implementare a proiectelor. Unele părți interesate din ADR NORD-EST au declarat că ar dori să reducă „rolul de control” ca AM, dar se concentrează mai mult pe sprijinirea beneficiarilor pentru a pregăti proiecte de înaltă calitate și a explora oportunități de finanțare, cum ar fi dezvoltarea capacității beneficiarilor privați în utilizarea instrumente financiare (de ex. JASPERS). ADR NORD-EST a dezvoltat măsuri pentru a construi capacitățile beneficiarilor în trecut în calitate de OI, inclusiv ajutând unele autorități locale să își revizuiască documentele strategice și să identifice proiecte care sunt eligibile pentru fonduri UE. În prezent, ADR NORD-EST dezvoltă programe de formare pentru beneficiari pentru PR Nord-Est 2021-2027.

Cu toate acestea, mai multe probleme ridicate de părțile interesate sugerează necesitatea ca ADR NORD-EST să efectueze o evaluare cuprinzătoare a decalajelor de capacitate a beneficiarilor și să ofere sprijin personalizat și eficient pentru a le depăși. În primul rând, este numărul mare de beneficiari și eterogenitatea nevoilor acestora. Potrivit lui Kohesio⁷, există aproape 400 de beneficiari în regiunea Nord-Est în cadrul

⁷ <https://kohesio.ec.europa.eu/en/>

POR 2014-2020⁸. Interviewații și participanții la atelierul privind creșterea capacității administrative au oferit, de asemenea, exemple de nevoi diverse ale beneficiarilor. De exemplu, beneficiarii mici nu au adesea angajați calificați care să dezvolte proiecte și să răspundă la apeluri, iar completarea formularului de cereri sau furnizarea documentelor necesare poate fi, de asemenea, dificilă pentru unii. În plus, este posibil ca unele autorități locale să nu vadă valoarea oportunităților de finanțare UE sau tind să se concentreze pe investiții în anumite sectoare (de exemplu, infrastructura) fără a explora alte domenii sau sectoare în care să investească fondurile UE și să promoveze dezvoltarea regională și locală. . Autoritățile locale mici tind, de asemenea, să nu aibă capacitatea de a respecta legislația privind achizițiile publice și de a gestiona procese împovărătoare. Între timp, IMM-urile au mai multe șanse să se confrunte cu dificultăți în cofinanțare și, de obicei, nu au experiență internă și echipe dedicate care să lucreze la programele UE.

În al doilea rând, participanții la atelierul privind creșterea capacității administrative au subliniat „ceea ce consideră ADR NORD-EST că au nevoie beneficiarii ar putea să nu fie ceea ce au nevoie de fapt beneficiarii”, sugerând un potențial decalaj de cunoștințe din partea ADR NORD-EST. În timp ce personalul ADR NORD-EST a lucrat cu beneficiarii și și-a construit experiența și baza de cunoștințe în acest domeniu, pare să lipsească o evaluare cuprinzătoare pentru a identifica în mod sistematic cele mai răspândite lacune de capacitate în rândul beneficiarilor.

În al treilea rând, participanții la atelier au subliniat că beneficiarii care desfășoară aceleași tipuri de proiecte sau care răspund la apeluri în cadrul aceleiași priorități se pot confrunta cu provocări similare sau au întrebări similare, dar astfel de informații nu sunt colectate sau analizate. Ca urmare, asistența oferită în prezent de ADR NORD-EST poate fi insuficient direcționată către anumite grupuri de beneficiari. Spre meritul său, ADR NORD-EST se poate concentra pe mecanisme de asistență individuale, mai personalizate, (de exemplu, un birou de asistență, întrebări și răspunsuri online), dar acest lucru poate fi mai puțin eficient pentru ADR NORD-EST și, în cele din urmă, nu poate acoperi toți beneficiarii care au nevoie. Poate fi vorba de găsirea unui echilibru între sprijinul larg în funcție de tipul de beneficiar și sprijinul individualizat pentru întrebări specifice, punctuale.

Odată ce nevoile de capacitate ale beneficiarilor sunt bine înțelese, ADR NORD-EST ar putea întreprinde un exercițiu similar pentru a identifica resursele și instrumentele care ar asigura cel mai eficient această capacitate. ADR NORD-EST are resurse și expertiză interne limitate și este imposibil să se abordeze toate deficiențele de capacitate a beneficiarilor prin cursuri de formare sau bazându-se strict pe resursele sale interne. Unii participanți au sugerat servicii de consiliere externă sau traininguri în domeniul achizițiilor publice, la care ar putea participa atât personalul ADR NORD-EST, cât și beneficiarii. Ar trebui explorate idei similare pentru a mobiliza resursele externe disponibile.

O altă provocare este încurajarea și motivarea beneficiarilor să participe la activități de consolidare a capacităților. În timpul interviurilor, părțile interesate au menționat că au fost organizate în trecut mai multe evenimente pentru ca beneficiarii să-și împărtășească bunele practici, dar interesul și cererea în rândul beneficiarilor pentru un astfel de eveniment a fost limitată. Cu toate acestea, beneficiarii ADR NORD-EST exprimă de obicei un nivel ridicat de interes pentru a afla despre noi apeluri sau oportunități de finanțare. O mai bună înțelegere a ceea ce rezonază cu beneficiarii în ceea ce privește nevoile lor și oferirea de stimulente pentru participarea la evenimentele de consolidare a capacităților vor contribui probabil la succesul perioadei 2021-2027. Dacă ADR NORD-EST proiectează activități de consolidare a capacității care vizează nevoile și interesul beneficiarilor, așa cum s-a indicat mai sus, poate crește și probabilitatea ca beneficiarii să participe.

⁸Această cifră include beneficiarii naționali (de exemplu, ministerele de resort, agențiile publice naționale) care au operațiuni la nivel național, inclusiv regiunea de Nord-Est. Cu toate acestea, majoritatea sunt beneficiari regionali și locali.

Scopul 1: Furnizarea de sprijin eficient și activități de consolidare a capacităților adaptate nevoilor beneficiarului

Primul obiectiv este de a aborda decalajele comune de capacitate cu care se confruntă diferitele grupuri de beneficiari. Aceasta nu înseamnă că ADR NORD-EST ar trebui să înceteze să ofere asistență beneficiarilor individuali. Intenția este de a găsi un echilibru între consolidarea capacității la o anumită scară (de exemplu, instruire sistematică pentru un grup de beneficiari, publicarea răspunsurilor la întrebările frecvente) și sprijinul individual ad-hoc pentru probleme și dificultăți specifice.

Acțiunea 1.1: Efectuarea unui sondaj pentru a clasifica și analiza nevoile beneficiarilor

Participanții la atelier au sugerat să clasifice nevoile beneficiarilor în funcție de tipurile de beneficiari (adică public sau privat; municipalități mari urbane sau municipalități mici rurale etc.) și/sau sectoare de proiect sau domenii de intervenție (de exemplu, infrastructură, inovare pentru IMM-uri, educație, eficiență energetică etc.) sau alte criterii relevante. Pentru a crea aceste categorii, participanții au sugerat ca sondajul ADR NORD-EST să fie un set larg de beneficiari pentru a înțelege unde se află provocările comune și tipurile de lacune de capacitate care apar. Participanții au sugerat, de asemenea, ca beneficiarii să contribuie la proiectarea sondajului. Dacă va fi întreprinsă, ADR NORD-EST ar putea folosi, de asemenea, acest sondaj pentru a colecta feedback cu privire la calitatea și eficacitatea asistenței existente.

Sondajul nu ar trebui să se concentreze doar pe provocările și lacunele, ci și pe tipurile de sprijin pe care beneficiarii le preferă și le consideră cele mai eficiente. Un astfel de studiu și un exercițiu de cartografiere ar putea oferi o contribuție importantă la cursurile de formare a beneficiarilor pe care ADR NORD-EST le dezvoltă în prezent. De exemplu, OECD a sprijinit AM din Bulgaria pentru PO „Dezvoltarea Regiunilor” în desfășurarea consultărilor cu părțile interesate pentru a identifica nevoile beneficiarilor (Caseta 7).

Caseta 7. Consolidarea capacităților pentru organismele teritoriale și beneficiarii: experiența AM din Bulgaria

Între 2020 și 2021, OECD și AM bulgară a Programului pentru Dezvoltarea Regiunilor (PDR) au lucrat împreună pentru a construi capacitatea AM în proiectarea și lansarea unui proces de consultare internă și externă a părților interesate. Scopul a fost de a înțelege mai bine nevoile de implementare a programului și decalajele de capacitate ale Organismelor Teritoriale ale AM (TB, acționând ca Organisme Intermediare, OI). În cadrul acestei acțiuni au fost implementate trei activități: 1) un sondaj cu părțile interesate; 2) consultări focus grup; și 3) un atelier cu mai multe părți interesate.

Sondajul părților interesate

OECD a sprijinit AM din Bulgaria în lansarea unui sondaj online: „Identificarea decalajelor de capacitate în rândul TB și al beneficiarilor în cadrul PDR 2021-2027”. Sondajul a ajutat să creeze o imagine amplă a TB și a nevoilor de capacitate a beneficiarilor și a explorat tipul și forma de sprijin pe care TB și beneficiarii se așteptau de la AM. A fost deschis pentru răspuns timp de o lună și a primit un total de 437 de răspunsuri valide. Analiza rezultatelor a oferit contribuții AM pentru a dezvolta un plan de acțiune pentru consolidarea capacităților pentru organismele teritoriale și beneficiarii acestora.

În cadrul sondajului, beneficiarii nu au fost întrebați doar „care sunt principalele deficiențe de capacitate”, ci și „ce formă de sprijin preferați să primiți de la AM” pentru fiecare decalaj identificat. De exemplu, în ceea ce privește decalajul potențial al municipalităților în „colectarea datelor și/sau efectuarea evaluării nevoilor pentru planul de dezvoltare municipală și proiectele integrate/conceptele ITI”, sunt întrebați dacă preferă să aibă un manual, cursuri/ateliere de lucru, punct de contact, suport, platformă online sau alte forme de asistență.

Chestionarul și analiza rezultatelor pot fi găsite în Anexa B

Consultări de tip focus grup

În octombrie 2021, OECD a sprijinit AM din Bulgaria în organizarea și facilitarea unei serii de consultări de grup de discuții (virtuale). Intenția a fost de a obține o perspectivă suplimentară asupra modului de abordare a potențialelor lacune de capacitate între TB și beneficiari în implementarea PDR 2021-2027. Pe parcursul a două zile au fost organizate șapte focus grupuri. Aceștia au inclus factorii de decizie din Consiliile de Dezvoltare Regională (TB), OI-urile la nivel municipal, beneficiarii autorităților locale și beneficiarii din sectorul non-public (întreprinderi și ONG-uri). Fiecare consultație de focus grup a durat 90 de minute cu o medie de 10 participanți per grup.

Ateliere cu mai multe părți interesate

La 15 octombrie 2021, OECD a asistat AM bulgar în organizarea unui atelier de lucru cu mai multe părți interesate cu TB și beneficiari. Un accent a fost de a sprijini mai bine beneficiarii în dezvoltarea conceptelor lor de investiții teritoriale integrate (ITI). Atelierul a reunit peste 160 de participanți din Consiliile de Dezvoltare Regională din Bulgaria, municipalități, diverse AM implicate în noul PDR și oficiali ai Comisiei Europene. Acesta a generat mai multe cunoștințe și perspective cu privire la modul în care AM ar putea satisface mai bine capacitatea beneficiarului și nevoile de sprijin pe măsură ce implementează PR 2021-2027.

Sursă: (OECD și MA bulgară din PDR, nepublicată[16])

Acțiunea 1.2: Elaborarea unui plan de acțiune pentru realizarea activităților de consolidare a capacităților beneficiarilor, adaptate diferitelor grupuri de beneficiari, pe baza rezultatelor Acțiunii 1.1

În cazul în care ADR NORD-EST realizează Acțiunea 1.1 de mai sus, ar putea dezvolta în continuare un plan de acțiune care să ghideze proiectarea și realizarea activităților sale pe parcursul perioadei de programare. Dacă ADR NORD-EST elaborează un plan de acțiune, acesta ar trebui să se bazeze pe mai mult decât un sondaj, dar să includă discuții cu beneficiarii, cum ar fi experiența AM bulgară. Implicarea continuă și activă a beneficiarilor în procesul de elaborare a planului de acțiune nu numai că poate extrage mai multe cunoștințe și idei din aceștia, ci și poate facilita procesul de validare la final, deoarece până atunci beneficiarii vor fi familiarizați cu acțiunile și vor ști că acele idei provin din ele.

Elementul cheie al planului este conceperea unui sprijin personalizat pentru diferitele tipologii de beneficiari. O bună practică este includerea unor mecanisme de colectare a feedback-ului beneficiarului în timpul orei suplimentare, pentru a monitoriza eficacitatea activităților de sprijin ale beneficiarului. De exemplu, acest plan, odată dezvoltat, ar putea fi publicat și online și permite beneficiarilor să ofere comentarii, feedback și sugestii pe parcursul implementării planului.

Acest plan de acțiune poate fi dezvoltat în sinergie cu Planul anual de comunicare. Conform autoevaluării ADR NORD-EST, și Planul anual de comunicare identifică măsuri concrete de comunicare cu diferite categorii de grupuri țintă (adică potențiali solicitanți de finanțare), iar planul de comunicare se realizează prin interogare și feedback specific în rândul publicului.

Acțiunea 1.3: Dezvoltarea unui instrument de autoevaluare pentru beneficiari pentru a identifica decalajele de capacitate pe baza rezultatelor Acțiunii 1.1

Dacă timpul și resursele o permit, ADR NORD-EST ar putea lua în considerare dezvoltarea unui instrument de autoevaluare pentru beneficiari, care să-i ajute să-și identifice capacitatea de aplicare și implementare a proiectelor finanțate de politica de coeziune. Aceasta ar putea fi o acțiune/inițiativă inclusă în Planul de

acțiune, așa cum este sugerat în Acțiunea 1.2 de mai sus. Un astfel de instrument ar putea surprinde diferitele etape și sarcini ale implementării proiectelor finanțate de politica de coeziune (deși instrumentul ar putea trebui să încorporeze unele caracteristici specifice anumitor tipuri de beneficiari sau proiecte, de exemplu, achizițiile publice pentru autoritățile locale). Ar putea servi ca instrument de comunicare bidirecțională între ADR NORD-EST și beneficiari. ADR NORD-EST îl poate folosi pentru a sublinia sarcinile și capacitățile pe care trebuie să le aibă beneficiarii pentru a implementa cu succes proiectele PR; beneficiarii îl pot folosi pentru a evidenția nevoi specifice de capacitate – acest lucru ar putea fi deosebit de util pentru noii beneficiari care nu au fost expuși la proiecte finanțate de UE sau de PR. Dacă ADR NORD-EST poate colecta rezultate agregate, poate genera o înțelegere mai cuprinzătoare a nevoilor beneficiarilor și poate ajuta ADR NORD-EST să pregătească niveluri și forme adecvate de sprijin pe parcursul perioadei de programare.

Dezvoltarea unui astfel de instrument ar trebui să se bazeze pe contribuțiile beneficiarilor (de exemplu, Acțiunea 1.1 deasupra). Finalizarea acestuia ar trebui să fie voluntară, cel puțin la început, pentru a evita adăugarea unei sarcini suplimentare asupra beneficiarilor. Dacă ADR NORD-EST ar dori să desfășoare această acțiune, ar putea începe cu un pilot cu un tip sau grup mic de beneficiari.

Acțiunea 1.4: Elaborarea de stimulente pentru ca beneficiarii să participe la activități de creștere a capacității administrative

Pe baza rezultatelor Acțiunii 1.1, ADR NORD-EST ar putea concepe stimulente pentru ca beneficiarii să participe la activități de consolidare a capacităților administrative. ADR NORD-EST ar putea chiar să facă obligatorii unele instruirii, dacă este necesar. Aceasta este o abordare adoptată de Autoritatea Daneză de Afaceri (un AM în Danemarca). Este obligatoriu ca IMM-urile (beneficiarii lor țintă) să participe la întâlniri în care explică regulile și reglementările de implementare a proiectelor. IMM-urile nu pot aplica pentru finanțare dacă nu participă la întâlniri (OCDE, 2022[17]). ADR NORD-EST ar putea să se consulte cu beneficiarii și cu alte ADR-uri/AM pentru a explora ceea ce poate funcționa ca stimulente.

Acțiunea 1.5. Pilotarea unui grup de lucru pentru a construi o capacitate specifică a unui set mic sau a unui tip de beneficiari

ADR NORD-EST ar putea pilota un grup de lucru pentru a construi o capacitate specifică în jurul unui grup mic de un tip de beneficiari, în special capacități care ar putea fi mai structurale, dificil de abordat sau care necesită sprijin relativ lung și continuu (de exemplu, capacitate administrativă limitată pentru achizițiile publice în autoritățile locale mici). Aceasta ar putea fi, de asemenea, o acțiune/inițiativă din planul de acțiune, așa cum este sugerat în acțiunea 1.2. Acest grup de lucru poate include personalul ADR NORD-EST și mai mulți reprezentanți ai beneficiarilor. Grupul ar putea include experți externi, dacă este cazul. Acest grup va proiecta și implementa în comun una sau două acțiuni de consolidare a capacității (de exemplu, o serie de instruire pilot sau un manual pilot privind achizițiile). Grupurile pot monitoriza îndeaproape implementarea și rezultatele, pot identifica spațiul de îmbunătățire și apoi pot extinde acțiunile de succes.

Scopul 2: Explorarea diverselor instrumente și resurse pentru consolidarea capacității beneficiarilor

Al doilea obiectiv sugerat este dublu: în primul rând, explorarea diferitelor formate și instrumente pentru activitățile de consolidare a capacităților; și în al doilea rând, să mobilizeze expertiză și resurse dincolo de ADR NORD-EST pentru a construi capacitatea beneficiarului.

Acțiunea 2.1: Întocmirea unei liste de experți tehnici/ manageri prioritari, care pot fi consultați de biroul de asistență în vederea soluționării solicitărilor de clarificări primite de la beneficiar

Această acțiune a fost sugerată de un reprezentant al ADR Sud-Muntenia la atelierul privind creșterea capacității administrative. Reprezentantul a sugerat ca experții tehnici din diverse birouri (de ex. evaluare, monitorizare, achiziții publice, plăți etc.), să poată contribui la biroul de asistență după cum este necesar, astfel încât biroul să poată acoperi toate cererile posibile din partea beneficiarilor în ciclul proiectului.

ADR NORD-EST poate elabora o listă de experți tehnici care pot fi consultați de biroul de asistență pentru a rezolva diferite solicitări. O astfel de listă ar trebui să fie clasificată pe subiecte și actualizată periodic, în funcție de solicitările beneficiarilor. Fiecare birou poate identifica un expert fix care să fie punctul de contact pentru biroul de asistență, sau mai mulți experți se pot roti pentru a prelua acest rol. Astfel, biroul de asistență poate consolida solicitările la care nu le poate răspunde și poate consulta diferitele birouri pentru input/răspunsuri. Ar fi util ca biroul de asistență și diferitele birouri să programeze întâlniri periodice (de exemplu, în fiecare trimestru) pentru a examina dacă există solicitări și întrebări recurente, care pot reflecta posibilități de îmbunătățire a managementului PR (de exemplu, proiectarea apelurilor sau formularea ghidurilor solicitantului).

Acțiunea 2.2. Colaborarea cu asociații și alte resurse pentru a construi capacitatea beneficiarului

ADR NORD-EST ar putea explora oportunități și resurse externe pentru consolidarea capacității beneficiarilor. Două posibilități sunt prezentate aici. Unul este că ADR NORD-EST colaborează cu resurse externe pentru a oferi activități de consolidare a capacităților. Companiile de consultanță ar putea fi o astfel de resursă, precum și asociații profesionale sau asociații legate de IMM-uri sau autorități locale. De exemplu, Autoritatea Daneză de Afaceri (un AM în Danemarca) este în parteneriat cu ONG-uri și asociații care sprijină start-up-urile. ADR NORD-EST ar putea colabora cu aceste organisme în dezvoltarea mecanismelor de sprijin pentru beneficiari și, potențial, să utilizeze expertiza și resursele lor pentru a oferi sprijin pentru beneficiari.

Acțiunea 2.3: Înființarea unei biblioteci publice de proiecte finanțate de PR pe termen lung, pentru ca potențialii beneficiari să învețe din cazuri de succes și să se inspire din ideile de proiecte

Participanții la atelierul privind creșterea capacității administrative au sugerat construirea unei biblioteci de proiecte pentru PR accesibilă beneficiarilor și potențialilor beneficiari. Aceasta ar putea fi o acțiune pe termen lung. Acest lucru îi poate ajuta pe cei interesați să aplice pentru politica de coeziune în viitor să învețe despre exemplele bune și să se inspire din ideile de proiecte. ADR NORD-EST a identificat câteva proiecte de succes în Planul lor anual de comunicare și există o bază de date online cu toate proiectele implementate în regiunea NE în perioada de programare trecută. Aceste resurse existente ar putea fi un punct de plecare pentru consolidarea informațiilor.

Pentru ca această bibliotecă să fie eficientă în a ajuta potențialii beneficiari să exploreze idei, biblioteca ar trebui să permită utilizatorilor să filtreze proiectele după sector și prioritate/intervenție specifică/tip de beneficiar, astfel încât utilizatorul să poată accesa informațiile de interes. Pe lângă o descriere de bază a proiectelor, biblioteca ar trebui să evidențieze bunele practici și factorii care contribuie la succesul unor proiecte. De exemplu, elementul cel mai inovator al proiectelor sau mecanismele specifice (ex. măsuri de management al riscului, metode de comunicare) utilizate în timpul implementării proiectului. O astfel de bibliotecă ar putea deveni o sursă de referință pentru potențialii beneficiari în viitor.

Provocarea 2: Îmbunătățirea calității comunicării cu beneficiarii

Care sunt principalele probleme?

- Lipsa dialogului direct cu beneficiarii de la pandemia de COVID-19
- Diferite interpretări ale aceluiași reguli și reglementări de către ADR NORD-EST și beneficiari.

ADR NORD-EST utilizează diverse canale pentru a comunica cu beneficiarii și părțile interesate publice, inclusiv platforme online, un birou de asistență și întrebări și răspunsuri publicate în mod regulat. Cu toate acestea, potrivit participanților la focus grupuri și ateliere, de la pandemia COVID-19, dialogul direct între ADR NORD-EST și beneficiari a lipsit. Desigur, pandemia de COVID-19 a schimbat modalitățile de lucru din întreaga lume, inclusiv ADR NORD-EST. Acum, totuși, după doi ani, este nevoie ca ADR NORD-EST să regândească modul în care să-și reconstruiască interacțiunea cu beneficiarii și să intensifice dialogul direct.

Avantajul dialogului direct este că oferă oportunități de clarificare și discuții aprofundate pe anumite subiecte, ceea ce permite ADR NORD-EST să înțeleagă mai clar punctele de vedere și nevoile beneficiarilor. Nealinieră raportată între percepțiile ADR NORD-EST asupra nevoilor beneficiarilor și nevoile lor reale ar putea apărea din lipsa unei evaluări compresive a acestor nevoi (identificate în Provocarea 1 de mai sus). Cu toate acestea, s-ar putea datora, cel puțin parțial, unor neînțelegeri în procesul de comunicare. De exemplu, beneficiarii au raportat că răspunsurile scrise sau răspunsurile publicate pe site au fost vagi și nu sunt utile, în timp ce ADR NORD-EST a considerat întrebările de la beneficiari vagi, neclare sau nu bine articulate.

O altă problemă de comunicare este diferența în modul în care ADR NORD-EST interpretează regulile PR și cum o fac beneficiarii – de exemplu în ceea ce privește cerințele din ghidul solicitanților sau regulile pentru achizițiile publice. Persoanele intervievate au identificat acest lucru ca fiind o problemă în perioada de programare 2014-2020. O parte a soluției poate fi îmbunătățirea conținutului și clarității ghidurilor solicitantului. Dar ar putea fi luate în considerare și alte formate de comunicare (de exemplu, atelier, consultare directă etc.) pentru ca beneficiarii să ridice întrebări, înainte de implementare. Participanții la atelier au solicitat, de asemenea, o instruire comună pentru personalul relevant din ADR NORD-EST și beneficiari în ceea ce privește achizițiile publice,

O ultimă problemă legată de calitatea comunicării dintre ADR NORD-EST și beneficiari. Unii participanți la atelierul privind creșterea capacității administrative au observat că feedback-ul de la beneficiari către ADR NORD-EST ar putea să nu aibă ca rezultat schimbări, iar beneficiarii nu au primit răspunsuri de la ADR. Unii beneficiari au înțeles că acest lucru se poate datora faptului că unele solicitări și răspunsuri depășesc atribuțiile ADR NORD-EST, dar ar aprecia explicații din partea ADR NORD-EST. O astfel de problemă a fost confirmată și de firmele de consultanță intervievate care au indicat că solicită frecvent clarificări de la ADR NORD-EST. Dacă ADR NORD-EST nu oferă răspunsuri, este probabil ca beneficiarii să continue să facă aceleași solicitări sau să rămână blocați într-o etapă a procesului. Acest lucru poate adăuga o povară și presiune asupra ADR NORD-EST, și, de asemenea, poate descuraja beneficiarii să folosească fondurile Politicii de Coeziune în viitor. Asigurarea răspunsurilor în timp util pentru beneficiari și informarea beneficiarilor cu privire la urmărire este o altă chestiune cheie în îmbunătățirea calității comunicării.

Scopul 3: Creșterea calității comunicării cu beneficiarii prin mai multe canale și instrumente

Acțiunea 3.1: Organizarea de întâlniri regulate cu diferite grupuri de beneficiari

ADR NORD-EST ar putea organiza întâlniri regulate cu beneficiarii în grupuri. Acoperirea beneficiarilor, subiectele și frecvența ar putea fi flexibile, dar ar trebui să se bazeze pe feedback-ul de la biroul de asistență și pe nevoile beneficiarului. De exemplu, ADR NORD-EST ar putea programa cel puțin o întâlnire cu fiecare categorie de beneficiari pe an, dar ar putea invita participanții să identifice subiectele pe care ar dori să le discute înainte de întâlnire. Pe baza acestor contribuții, ADR NORD-EST poate construi apoi o agendă și poate invita experți tehnici din alte părți ale agenției să participe la întâlniri. Astfel de întâlniri pot fi organizate online sau personal.

Acțiunea 3.2: Crearea unui șablon pentru solicitările beneficiarilor

Participanții la atelier au sugerat crearea unui șablon pe care să-l folosească beneficiarii atunci când trimit solicitări și întrebări la biroul de asistență. Un astfel de șablon ar trebui să includă mai multe câmpuri obligatorii, cum ar fi tipul de solicitant/beneficiar, tipul de proiect(e), locația proiectului și o scurtă descriere a proiectului, precum și cererile. Furnizarea acestui nivel de informații ar putea ajuta la contextualizarea interogărilor și ar putea ajuta ADR NORD-EST să ofere răspunsuri mai precise și mai cuprinzătoare.

Acțiunea 3.3: Crearea unui șablon pentru obținerea feedback-ului din partea beneficiarilor

ADR NORD-EST ar putea solicita în mod constant feedback-ul beneficiarului pe diverse canale de comunicare, pentru a identifica spațiu de îmbunătățire pentru a îmbunătăți în mod continuu acele activități de consolidare a capacităților. Aceasta include solicitarea de feedback și sugestii la sfârșitul trainingurilor, atelierelor și altor mecanisme de dialog direct; solicitarea de opinii cu privire la răspunsurile scrise la întrebări sau la informații publicate online (de ex. „Credeti că acest răspuns este util?”); urmărirea participanților la evenimentul de informare publică prin e-mail pentru a le cere experiența și orice sugestii de îmbunătățire. Multe dintre aceste exerciții ar putea fi realizate prin instrumente online, cum ar fi un simplu instrument „evaluează-ți experiența”.

Efortul pentru coerență și stabilitate legislativă și creșterea influenței ADR NORD-EST în procesele de stabilire a reglementărilor

Al cincilea strat al cadrului analitic OECD pentru consolidarea capacităților se concentrează pe condițiile-cadru. În ceea ce privește politica de coeziune a UE, condițiile-cadru includ reglementări, cum ar fi regulile UE, procedurile, condițiile, practicile de audit, alocările bugetare și normele fiscale pentru gestionarea investițiilor fondurilor. Condițiile-cadru cuprind, de asemenea, reglementări naționale care afectează utilizarea fondurilor UE, cum ar fi achizițiile, auditul etc. Această serie de parametri de nivel superior poate fie să susțină, fie să constrângă acțiunile unui AM la nivel național sau regional – în acest caz, ADR NORD-EST.

Multe, dacă nu toate, condițiile-cadru sunt în afara controlului direct al ADR NORD-EST. Ca ONG, ADR NORD-EST se poate confrunta cu constrângeri suplimentare. De exemplu, după decizia de delegare a responsabilităților AM către ADR-urilor, guvernul național a trebuit să revizuiască legislația și cadrele de reglementare, aplicabile în general doar autorităților din sectorul public, pentru ca ADR-urile să își îndeplinească funcțiile de AM. Discuția evidențiază problemele din acest domeniu care au apărut în timpul discuțiilor de grup și a atelierului, precum și implicațiile acestora. De asemenea, începe să exploreze modul în care ADR NORD-EST poate atenua și gestiona constrângerile aduse de aceste condiții-cadru. Acțiunile propuse se concentrează asupra celor care se află în capacitatea și misiunea de implementare a ADR NORD-EST.

Provocarea 1: Complexitatea, inconsecvența și schimbările frecvente ale legislației și reglementărilor

Care sunt principalele probleme?

- Legislația națională referitoare la investițiile în fondul Politicii de Coeziune este, în general, considerată complexă și dificil de implementat.
- Nealinierea și inconsecvența dintre legislația UE și cea națională.
- Dificultatea beneficiarilor de a implementa proiecte și ADR NORD-EST de a oferi un sprijin eficient din cauza schimbărilor frecvente în legislație, în special în ceea ce privește achizițiile publice.

Personalul ADR NORD-EST are cunoștințe bune despre legislația și reglementările legate de utilizarea fondurilor UE, datorită experienței sale în implementarea programelor Politicii de Coeziune. Participanții la atelier au indicat că au încredere în navigarea în reglementări chiar și pentru a prelua noile funcții de AM pentru PR și pentru a implementa PNRR. În plus, părțile interesate au luat act de pașii pozitivi către simplificare și reducerea sarcinii administrative în cadrele legislative pentru politica de coeziune a UE 2021-2027.

Cu toate acestea, părțile interesate consideră, în general, legislația și reglementările din România ca fiind prea complexe, neclare și lipsite de detalii pentru a ghida implementarea. Studiul economic OECD din România a identificat că procedurile în achizițiile publice sunt adesea rigide și ineficiente în sensul că nu țin cont de specificul fiecărui proiect, precum și de potențialii beneficiari. Drept urmare, procesele de achiziții publice ajung adesea să atribuie proiectul celui mai mic ofertant fără a lua în considerare dimensiunea calității. (OCDE, 2022[18]). Nu numai că este nevoie să se clarifice și să se îmbunătățească în continuare legile privind achizițiile publice, ci și să se asigure o formare suficientă și să se asigure schimbul activ de cunoștințe în domenii complexe. Acest lucru poate ajuta la îmbunătățirea rezultatelor verificărilor costurilor și cheltuielilor.

Părțile interesate au subliniat, de asemenea, că diferitele acte legislative nu sunt întotdeauna aliniate sau coerente unele cu altele, creând probleme pentru implementarea și auditarea proiectelor. În unele cazuri, legislația națională ar putea fi mai permisivă decât cerințele UE. Acest lucru ar putea duce la diferențe de interpretare. Este normal ca diferiți actori din SMC să nu fie de acord cu privire la legalitatea și regularitatea unei anumite cheltuieli. Cu toate acestea, este problematic pentru beneficiari dacă nu există o interpretare armonizată a regulilor de eligibilitate, deoarece acest lucru duce la incertitudine juridică. O astfel de incertitudine contribuie la insecuritatea în rândul beneficiarilor, adaugă la sarcina administrativă pentru ADR NORD-EST și poate duce în cele din urmă la corecții financiare potențial oneroase, în special pentru beneficiarii mai mici cu bugete mici și/sau lichidități limitate pentru implementarea proiectului.

Regulile care se schimbă frecvent pot afecta, de asemenea, coerența și eficiența implementării PR prin crearea de incertitudine suplimentară și spațiu de eroare în procesul de implementare a proiectului. În România, schimbările frecvente ale procedurilor și documentației la nivel național sunt criticate ca „schimbarea regulilor la mijlocul jocului”. Astfel de schimbări au implicații puternice pentru gestionarea finanțării și au declanșat frecvent alte probleme neprevăzute. (Surubar, 2016[19]). De exemplu, modificarea domeniului de aplicare a costurilor eligibile pentru anumite tipuri de proiecte sau pur și simplu adăugarea de clarificări și mai multă specificitate ar putea face ca unele plăți deja efectuate către beneficiari să nu mai fie eligibile. Fie plata trebuie anulată (și AM ar trebui să explice beneficiarilor), fie ar fi considerată neregulă și ar declanșa o corecție financiară.

Complexitățile cadrului necesită timp pentru a se schimba, iar schimbarea vine, în general, de sus. Aceasta înseamnă că ADR NORD-EST și alte părți trebuie să lucreze în parametri stabiliți și să gestioneze situația cât mai pro activ posibil. Modificările frecvente ale regulilor și reglementărilor subliniază importanța unei instruiți accesibile, a fluxurilor eficiente de informații și a schimbului activ de cunoștințe pe parcursul perioadei PR. ADR NORD-EST a menționat o nevoie puternică de a învăța cum să transpunem cadrele legislative naționale în proceduri, în special cele pe care acestea nu le-au mai executat niciodată. Acest lucru este necesar în special în rândul personalului tehnic și expert, care este cel mai implicat în aplicarea și explicarea regulilor. Organismul Național de Coordonare are o unitate dedicată pentru consolidarea capacităților (Caseta 8), cu toate acestea, rămâne neclar dacă sprijinul pe care îl oferă se extinde la ADR-uri.

Caseta 8. Unitatea de Dezvoltare a Capacității Administrative din Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene din România

O unitate dedicată din cadrul Ministerului Investițiilor și Proiectelor Europene (MIPE) este responsabilă de consolidarea capacității administrative și de dotarea personalului cu expertiza necesară, cum ar fi în ajutoare de stat, managementul riscurilor, audit intern, achiziții publice, management și control financiar, UE și naționale. legislație și abilități de management. Toate acestea sunt domenii legate de managementul proiectelor din fondurile UE. În plus, MIPE și alte ministere de resort au introdus măsuri specifice pentru îmbunătățirea calității proiectării proiectelor, inclusiv asistență tehnică întreprinsă cu Asistență comună pentru sprijinirea proiectelor în regiunile europene (JASPERS) pentru proiecte majore.

Sursă: (OCDE, 2022[18])

Scopul 1: Gestionarea inconsecvențelor și incertitudinilor din legislație și reglementări

Primul obiectiv propus este de a gestiona impactul pe care neconcordanțele și modificările legislative și de reglementare îl au asupra implementării PR și asupra beneficiarilor. ADR NORD-EST ar putea urmări să dezvolte mecanisme care să-l ajute pe acesta și pe beneficiari să navigheze printre documentele de reglementare și să rămână agilă și atentă la schimbările legislative. Prin înțelegerea și anticiparea mai bună a modului în care modificările legislative vor afecta implementarea efectivă, riscurile ar putea fi gestionate mai bine. Acest lucru necesită, în parte, asistență și instruire la nivel național.

Acțiunea 1.1: Crearea unei biblioteci – sau elaborarea unei propuneri de construire a unei biblioteci – pentru a consolida toate actele normative relevante la nivel național și european

Participanții la atelierul privind creșterea capacității administrative au sugerat crearea și administrarea unei biblioteci care să cuprindă toate actele normative relevante la nivel național și UE. Ar putea fi elaborat prin adunarea și clasificarea listei de acte și reglementări și poate necesita mobilizarea tuturor departamentelor din ADR NORD-EST. Ar fi important ca problemele comune și ambiguitățile să fie, de asemenea, identificate și aduse în prim-plan. ADR NORD-EST ar putea încerca, de asemenea, să construiască o astfel de bibliotecă – cel puțin în etapa inițială – instrumente online precum Trello și Airtable ar putea fi instrumente utile pentru a ajuta la dezvoltarea unei astfel de biblioteci (exemple: [Baza de date OECD pentru procesele deliberative reprezentative despre Trello](#); [Baza de date OECD a proceselor și instituțiilor deliberative reprezentative pe Airtable](#)). Este important ca o astfel de bibliotecă să nu fie doar o listă de acte normative și reglementări, ci acestea să fie clasificate în funcție de ciclul de implementare a PR. Reglementările care sunt relevante pentru selecția proiectelor, achizițiile publice sau verificarea, de

exemplu, ar trebui grupate împreună. Ar putea fi util să evidențiezi articolele care sunt cele mai relevante pentru implementarea PR. O astfel de bibliotecă ar trebui să fie întreținută și actualizată în mod regulat.

Alternativ, ADR NORD-EST ar putea desfășura un astfel de proces și să dezvolte o propunere pentru construirea unei astfel de biblioteci. De asemenea, ar putea mobiliza și alte ADR-uri care au interes în construirea unei astfel de biblioteci. Odată ce propunerea este redactată, aceasta ar putea fi împărtășită între cele opt ADR-uri prin ROREG pentru comentarii și sprijin. Ar putea fi înaintat Organismului Național de Coordonare pentru a le sugera să ridice biblioteca și să fie responsabil pentru întreținerea și actualizarea acesteia, deoarece biblioteca este de valoare pentru toate ADR-urile, AM-urile și potențial AM-uri la nivel național din România.

Pe termen lung, dacă timpul și resursele o permit, o astfel de bibliotecă ar putea deveni accesibilă pentru beneficiari pentru a-i ajuta să navigheze în reglementările UE și naționale.

Acțiunea 1.2: Dezvoltarea unui mecanism de verificare a conformității procedurilor și instrumentelor interne cu cadrele

Participanții la atelier au propus, de asemenea, dezvoltarea unui mecanism de validare și verificare a conformității procedurilor și instrumentelor interne cu cadrele. Un astfel de mecanism poate fi un grup operativ condus de un grup restrâns de experți PR care monitorizează modificările cadrelor de reglementare. Ar putea convoca întâlniri regulate cu diferite birouri tehnice din ADR NORD-EST pentru a asigura conformitatea și a genera înregistrări ale acestor discuții. Un astfel de mecanism ar trebui utilizat pentru a ajuta la generarea de dovezi care să susțină adoptarea măsurilor de simplificare, sprijinind astfel și Obiectivul 3 din Domeniul de provocare 2 privind adoptarea de proceduri optimizate.

În plus, dacă biblioteca sugerată în Acțiunea 1.1, ar putea fi creată și menținută la nivel național, ar putea încorpora un sistem de alertă pentru a notifica AM atunci când apar modificări legislative și ce ar putea implica aceasta pentru managementul PR. Atunci când un AM proiectează modificarea procedurilor și instrumentelor interne, ar putea să-și împărtășească procedurile interne pe această bibliotecă și să caute feedback sugestiv din partea Organismului Național de Coordonare sau să facă schimb cu alte AM pentru a afla cele mai bune practici. ADR NORD-EST, dacă va dezvolta o propunere pentru bibliotecă, ar putea include o astfel de caracteristică.

Acțiunea 1.3: Schimburi de bune practici cu alte AM regionale și naționale din România și nu numai cu privire la transpunerea în exploatare a reglementărilor

S-a sugerat ca ADR NORD-EST să facă schimburi de bune practici cu alte ADR-uri, precum și cu alte organizații din statele membre ale UE pentru a învăța tehnici și bune practici privind transpunerea legislației și a modificărilor reglementărilor în exploatare. Acest lucru ar putea fi realizat prin facilitatea TAIEX Peer-to-Peer sau Comunitățile de practicieni, de exemplu.

Provocarea 2: Lipsa canalelor care să influențeze procesul decizional la nivel național și UE

Părțile interesate ADR NORD-EST au subliniat, de asemenea, provocările care decurg din puterea sau oportunitatea limitată de a influența dezvoltarea cadrelor legislative și normative naționale și/sau UE pentru gestionarea și implementarea politicii de coeziune. În spatele acestui lucru, cel puțin parțial, poate fi statutul neguvernamental al ADR NORD-EST. În timp ce acest statut are avantajele sale (de exemplu, o stabilitate instituțională mai mare), ADR NORD-EST se luptă să-și facă auzite vocea și opiniile la nivel național și UE în chestiuni care pot afecta direct operațiunile ADR NORD-EST. Acest lucru poate limita gradul în care opiniile, perspectivele și nevoile practice ale AM – și în acest caz ADR NORD-EST – sunt luate în considerare în timpul negocierilor la nivel național și UE și reflectate în reglementările ulterioare.

Unii participanți la atelier au considerat că sistemul utilizat pentru consultarea AM nu a fost bine dezvoltat. Ei au subliniat că este mai matur în alte țări (de exemplu, Polonia), unde AM și OI au putut să ofere feedback constructiv și să împărtășească idei pentru a crea schimbări, de exemplu în regulile privind ajutorul de stat. Participanții la atelier au încurajat ADR NORD-EST să caute modalități de a-și exprima nevoile și cererile actorilor la nivel național în diverse probleme tehnice (de exemplu, dezvoltarea unui sistem de lobby).

Scopul 2: Creșterea angajamentului și a influenței asupra legislației și reglementărilor concepute de nivelurile superioare ale guvernului

Părțile interesate din ADR NORD-EST au viziunea și dorința de a contribui la procesele legislative și de reglementare la nivel național care oferă contribuții la cadrele legislative ale UE aplicate în România. O modalitate de a realiza acest lucru este printr-o platformă stabilă și instituționalizată pentru vocea actorilor neguvernamentali, cum ar fi ADR NORD EST și alte ADR-uri.

Acțiunea 2.1: Dezvoltarea unui sistem de lobby pentru a se angaja în discuțiile tehnice privind proiectarea reglementărilor

Participanții la atelierul privind creșterea capacității administrative au propus dezvoltarea unui sistem de lobby care să reunească toate ADR-urile din România prin ROREG. Acțiunile care necesită un efort coordonat al ADR-urilor deja menționate, cum ar fi revigorarea grupurilor de lucru dintre toate ADR-urile, ar putea fi un punct de plecare al unui astfel de sistem. Reunirea ADR-urilor pentru a discuta provocările și problemele comune în managementul PR care decurg din cadrele legislative și prezentarea acestora la Organismul Național de Coordonare, ar putea fi o forță de schimbare. Un astfel de exercițiu ar putea fi instituționalizat și mobilizat treptat atunci când este necesar. De exemplu, ROREG, ar putea deveni un avocat în numele tuturor ADR-urilor către guvern la nivel național, pe baza activităților și constatărilor unui grup de lucru ADR condus de ROREG și populat de reprezentanți la nivel înalt și experți din toate ADR-urile.

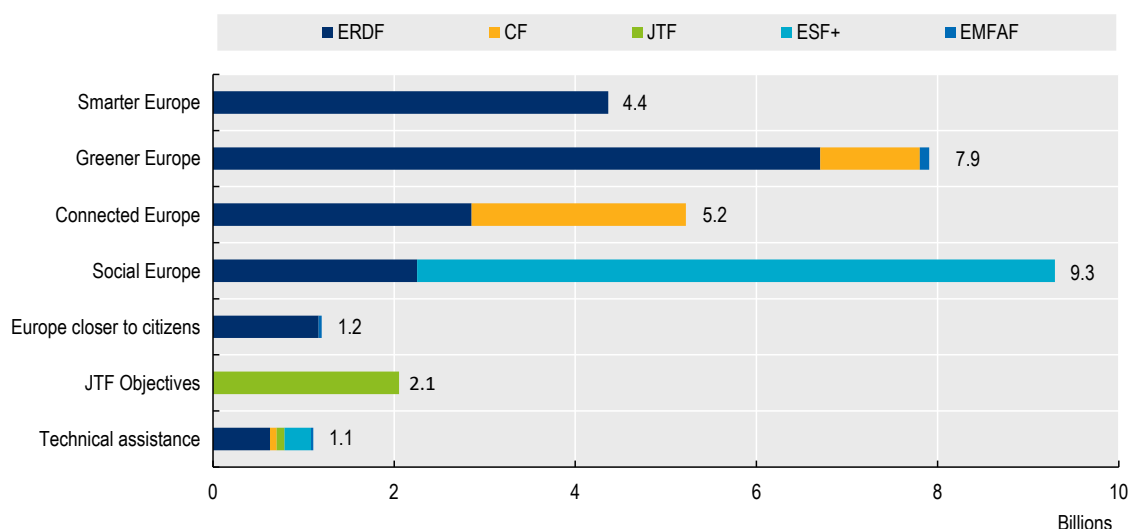
Un astfel de sistem ar putea fi benefic pentru toate ADR-urile în perioada de programare 2021-2027. După cum s-a menționat, toate ADR-urile își asumă responsabilitățile ca AM pentru prima dată. În timp ce ADR-urile ar putea avea priorități, agende și preferințe diferite în stabilirea PR, ar fi practic util să existe o „interfață unică” pentru a facilita interacțiunea dintre AM – care probabil se confruntă cu provocările lor unice în comparație cu AM-urile naționale – și guvernul național. A face acest lucru necesită o dorință puternică și un consens în rândul ADR-urilor de a consolida schimburile și coordonarea și de a se concentra asupra provocărilor și soluțiilor potențiale care sunt relevante pentru toate ADR-urile – nu doar problemele actuale legate de proiectarea PR, ci și pe termen lung asupra modului de a asigura buna performanță a PR.

Anexa A. Prezentare generală a Programului Regional Nord-Est 2021-2027 și a Autorității de Management

Politica de Coeziune a UE 2021-2027 în România

Potrivit Acordului de Parteneriat dintre România și Comisia Europeană depus în aprilie 2022, în perioada de programare 2021-2027, România va primi aproximativ 31 de miliarde EUR din fonduri europene aferente Politicii de Coeziune pentru a sprijini cele cinci obiective tematice ale Politicii de Coeziune a UE, precum și ca obiective specifice Fondului pentru tranziție justă. În Figura 0.1 de mai jos este prezentată repartizarea propusă a diferitelor fonduri ale Politicii de Coeziune între obiectivele politicii din România. În total, cea mai mare pondere a resurselor este direcționată către obiectivul „O Europă Mai Socială” ((Pilonul European al Drepturilor Sociale), susținut în principal de FSE+. În ceea ce privește FEDR, cea mai mare parte a acestui fond va fi utilizat pentru a sprijini „A Greener Europe” (inclusiv tranziția energetică, economia circulară, adaptarea la climă și managementul riscurilor), urmată de „A Smarter Europe” (transformare economică inovatoare și inteligentă).

Figura 0.1. Propunerea de repartizare a fondurilor Politicii de Coeziune între Obiectivele Tematice în România 2021-2027

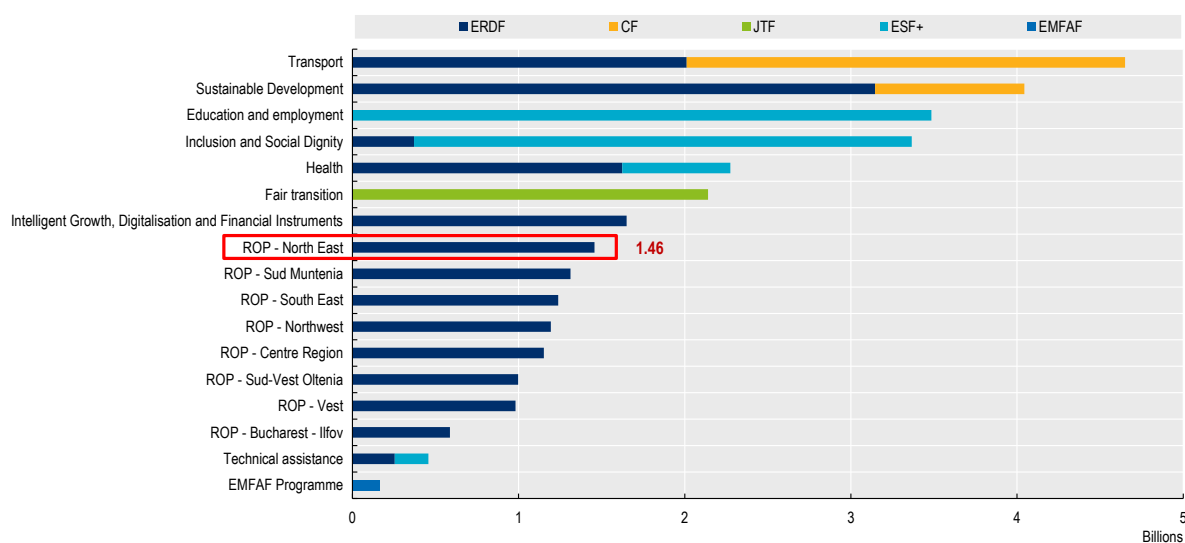


Notă: FEDR = Fondul European de Dezvoltare Regională; CF = Fondul de Coeziune; JTF = Fond de tranziție justă; FSE+ = Fondul Social European+; EMFAF = Fondul european pentru marină, pescuit și acvacultură

Sursa: Acord de parteneriat

România va avea nouă programe la nivel național și opt Programe Regionale (PR) pentru perioada 2021-2027. Toate PR vor fi finanțate din FEDR. PO Transport și PO Dezvoltare Durabilă vor primi cele mai mari sume de fonduri (4,7 miliarde EUR, respectiv 4 miliarde EUR). Dintre cele opt PR, PR Nord-Est vor fi alocate cele mai multe resurse – 1,46 miliarde EUR, sau 4,7% din totalul fondurilor UE pentru Politica de Coeziune pentru România.

Figura0.2. Propunerea de repartizare a fondurilor Politicii de Coeziune între Programele Operaționale din România 2021-2027

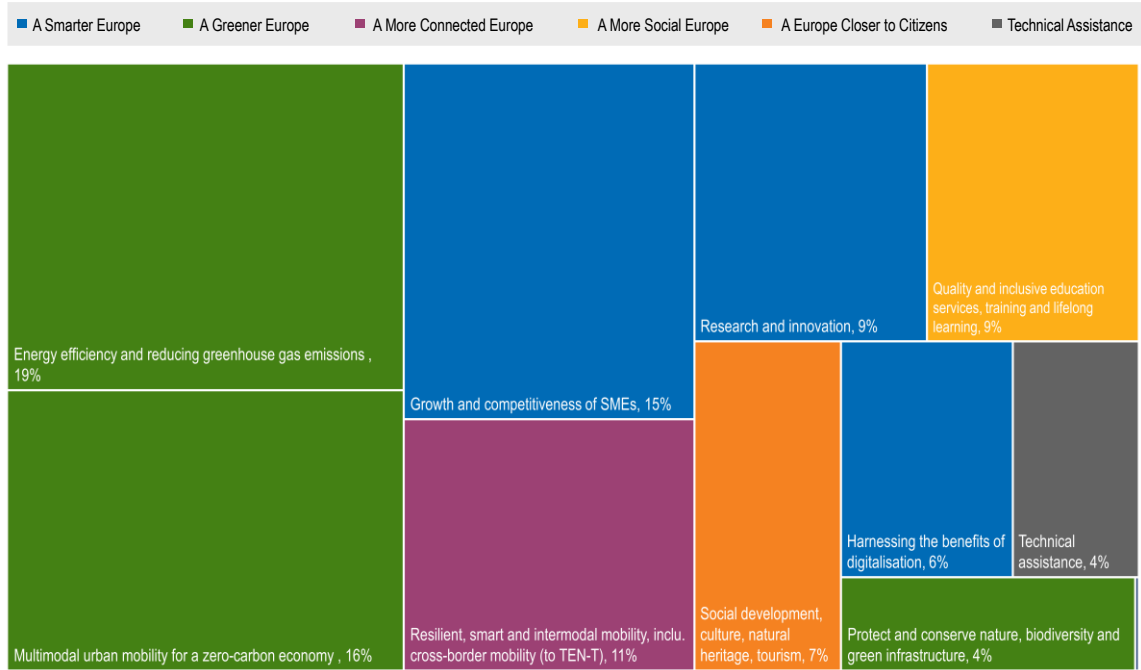


Sursa: PR 2021-2027

Programul Regional Nord-Est 2021-2027

Obiectivul general: asigurarea unei dezvoltări echilibrate în regiune, bazată pe un proces de creștere economică inteligentă, durabilă și incluzivă, care să conducă la creșterea calității vieții și reducerea decalajelor de dezvoltare intra- și inter-regională. Acest lucru este aliniat cu obiectivul stabilit în Strategia de Dezvoltare Regională Nord-Est 2021-2027. În cadrul PR Nord-Est 2021-2027, cele 1,46 miliarde EUR vor fi alocate pentru 11 Obiective Specifice (OS), inclusiv asistență tehnică, contribuind la cinci obiective tematice identificate în Acordul de Parteneriat al României (Figura0.3). În conformitate cu distribuția generală a României a FEDR între cele cinci obiective tematice, majoritatea resurselor PR Nord-Est 2021-2027 vor fi direcționate și spre sprijinirea „O Europă mai verde”, urmată de „O Europă mai inteligentă”. Mai precis, primele trei priorități specifice care vor absorbi cele mai multe fonduri ale PR NE sunt: promovarea măsurilor de eficiență energetică și reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră (19%); promovarea mobilității urbane multimodale durabile, ca parte a tranziției către o economie cu emisii zero (16%); și consolidarea creșterii durabile și a competitivității IMM-urilor și crearea de locuri de muncă în IMM-uri, inclusiv prin investiții productive (15%).

Figura0.3. Propunerea de repartizare a PR Nord Est la Priorități Specifice



Sursa: PR Nord-Est 2021-2027

Referințe

- Bachtler, J. (2022), Politica de coeziune - De unde a venit? Unde se duce?, Centrul de Cercetare în Politici Europene, [9]
https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/JOURNAL22_01/JOURNAL22_01.pdf.
- Be Heard Boulder (2022), Propunerea de taxă pe climă pentru 2022, [11]
<https://www.beheardboulder.org/2022-climate-tax>.
- Cartwright, A. și A. Batory (2012), „Comitetele de monitorizare în politica de coeziune: Supravegherea distribuției fondurilor structurale în Ungaria și Slovacia”, Journal of European Integration, Vol. 34/4, p. 323-340, <https://doi.org/10.1080/07036337.2011.595486>. [13]
- City of Boulder (2022), City of Boulder Climate Tax Ballot Measure Survey, [12]
<https://bouldercolorado.gov/media/8316/download?inline>.
- Comisia Europeană (2017), Cadrul european de interoperabilitate - Strategie de implementare, [20]
https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2c2f2554-0faf-11e7-8a35-01aa75ed71a1.0017.02/DOC_3&format=PDF.
- Comisia Europeană (na), Glosar: Comitetul de monitorizare, [14]
https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/what/glossary/m/monitoring-committee (accesat la 25 iulie 2022).
- Ferry, M. și S. Kah (2021), Pursuing Positive Interactions – within Structural Funds and with FRR, IQ-Net, European Policies Research Centre, https://eprc-strath.org/wp-content/uploads/2021/11/IQ-Net-Thematic_Paper_50_Post_Conference.pdf. [8]
- Gerson, D. (2020), Leadership for a high-performing civil service: toward a senior public service system. [4]
- Lopriore, M. (2022), Planuri de redresare și fonduri structurale: cum să consolidăm legătura?, EIPA, <https://www.eipa.eu/publications/briefing/recovery-plans-and-structural-funds-how-to-strengthen-the-link/>. [10]
- Mizell, L. și D. Allain-Dupré (2013), „Crearea condițiilor pentru investiții publice eficiente: capacități subnaționale într-un context de guvernare pe mai multe niveluri”, Documente de lucru pentru dezvoltare regională OECD, nr. 2013/4, Editura OECD, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/5k49j2civ5mq-ro>. [5]
- ADR NORD-EST (2022), Răspunsurile ADR NORD-EST la chestionarul OECD de stabilire a faptelor. [6]
- OECD (2022), Highlights: Forum for Managing Authorities: Building Administrative Capacity 2022-2027, OECD și Comisia Europeană, https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance/ACB_Forum_Highlights.pdf. [17]
- OECD (2022), OECD Economic Surveys: Romania 2022, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/e2174606-en>. [18]

- OECD (2020), Întărirea guvernării fondurilor UE în cadrul politicii de coeziune: foi de parcurs pentru consolidarea capacităților administrative, Studii de guvernare pe mai multe niveluri OECD, Editura OECD, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9b71c8d8-ro>. [1]
- OECD (2019), Investiții publice eficiente la niveluri de guvernare - Implementarea principiilor OECD, https://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/OECD_Public_Investment_Implementation_Brochure_2019.pdf. [15]
- OECD (2017), Skills for a High Performing Public Service, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>. [3]
- MA OECD și bulgară a PDR (nepublicată), Rezumatul acțiunilor pentru consolidarea capacităților și Setul de instrumente pentru implicarea părților interesate pentru Autoritatea de Management a PDR 2021-2027. [16]
- Regions for EU Recovery (2022), Studiu de referință privind implementarea Facilității de redresare și reziliență la nivel regional - Rezultate principale, Guvernul Cataloniei, <https://govern.cat/govern/docs/2022/06/29/19/39/c05f087b-4c4b-4dfc-b71f-5cfc021eb1cf.pdf>. [7]
- Surubaru, N. (2016), „Capacitatea administrativă sau calitatea guvernării politice? Politica de coeziune a UE în noua Europă, 2007–13”, Studii regionale, vol. 51/6, p. 844-856, <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1246798>. [19]
- Serviciul civil din Regatul Unit (2021), Standarde de profesie politică, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1065808/UPDATED_PP_Standards_main_v5_acc.pdf. [2]