

NE-AM ÎNVĂȚAT LECȚIILE, CONTINUĂM DEZVOLTAREA!

Aspecte generale

Elaborarea unui program operațional finanțat din fonduri structurale trebuie să aibă în vedere mai multe aspecte, cum ar fi legislația europeană și cea națională, strategiile și planurile de dezvoltare existente, nevoile reale ale comunităților și nu în ultimul rând experiența precedentă, a lecțiilor învățate pe parcursul implementării proiectelor din perioadele de programare 2007-2013, 2014-2020.

Studiile de evaluare solicitate de Comisia Europeană și realizate de țările membre pe parcursul perioadelor precedente reprezintă o literatură de specialitate vastă care, prin prisma viitorului program, ne sprijină să evităm aceleași greșeli comise de-a lungul anilor trecuți. Aceste rapoarte cuprind lecții pentru fiecare domeniu finanțat.

În continuare vor fi prezentate atât lecțiile generale, valabile pentru ansamblul programului, cât și cele specifice vizând fiecare domeniu în parte.

Aceste informații provin din studiile de evaluare a POR 2014-2020 și POC - CDI, din studiile de evaluare de impact asupra POR 2007-2013 și, nu în ultimul rând, din Strategia de Specializare Inteligentă a Regiunii Centru.



Bine de știut: Lecții generale învățate de-a lungul timpului

1. **Dezvoltarea regională poate da rezultate numai cu implicarea comunității:** printr-o coordonare ierarhică însușită și implementată de jos în sus, actorii de specialitate trebuie invitați și trebuie să pună umărul la formularea și implementarea strategiilor, programelor, planurilor și proiectelor de dezvoltare printr-o abordare integrată,.

Caracterul regional al guvernăței trebuie întărit pentru a asigura viziunea strategică și "catalizarea" resurselor și potențialului local dintr-o perspectivă regională. În aceasta privință, rolul ADR-urilor și altor structuri regionale de tip partenerial și asociativ este esențial, pentru evitarea dispersiei resurselor și fragmentarea rezultatelor POR. Astfel, funcția de monitorizare și evaluare a strategiilor de dezvoltare regională trebuie consolidată cu monitorizarea și evaluarea **implementării strategiilor și politicilor guvernamentale, sectoriale, la nivel local și regional.**

Actorii locali au nevoie de sprijin continuu pentru punerea în practică a principiilor dezvoltării teritoriale echilibrate. Astfel, pentru autoritățile publice locale cu resurse umane și financiare reduse, sprijinul trebuie să includă suport adițional care poate merge peste limitele administrative, în vederea creării acelei mase critice necesare livrării serviciilor publice la nivel optim. În acest context, asocierea actorilor locali este esențială.



ADR Centru pune accent sporit pe implicarea actorilor regionali în procesul de elaborare a POR Centru 2021-2027. Consultările publice - în format fizic sau online - au generat observații constructive, acestea fiind incluse în documentul de programare. De altfel, POR Centru va cuprinde cursuri și seminare care să contribuie la dezvoltarea capacității administrative a acestora în privința obținerii fondurilor nerambursabile.

2. **Creșterea gradului de sinergie între axele POR și nivelurile administrative:** Acordarea unei atenții sporite la sinergiile potențiale între axele POR se poate dovedi extrem de benefică simultan pentru mai multe domenii de intervenție. De exemplu, dacă *implementarea unor proiecte pentru IMM-uri are succes, acesta poate contribui la disponibilitatea forței de muncă în cazul proiectelor de eficiență energetică, ori proiectele de dezvoltare urbană pot reprezenta cazuri pilot pentru intervențiile de eficientizare energetică*. Comunicarea promptă și un răspuns în timp util pot susține în mare măsură succesul unei propuneri de proiect sau al implementării unui proiect.

3. **Graba nu mereu strică treaba** - Demararea rapidă a proiectelor și creșterea gradului de absorbție a fondurilor depind de următoarele aspecte:

🚦 **Reducerea complexității POR:** concentrarea obiectivelor de dezvoltare în funcție de prioritățile politicii de dezvoltare regională și cele sectoriale, extinderea opțiunii costurilor simplificate în linie cu Regulamentele europene pentru perioada 2021-2027, sistematizarea regulilor pentru apeluri similare, actualizarea periodică, publicarea corespunzătoare și urmărirea calendarului de lansare a apelurilor;

🚦 **Simplificarea procedurilor, claritatea ghidurilor și a documentelor de aplicare,** inclusiv **îmbunătățirea coordonării între părțile implicate** sunt definitorii, iar **țintele trebuie corelate cu necesitățile reale ale solicitanților și beneficiarilor și cu capacitatea lor reală de aplicare a măsurilor țintite; reducerea duratei etapelor de evaluare și contractare;**



- ✚ **Angajamentul ferm pentru reducerea sarcinii administrative și a duratei proceselor operaționale** (pregătirea documentației, depunerea și solicitarea finanțării, evaluare tehnică și financiară, pregătiri pre-contractuale, încheierea contractelor de finanțare și până la primirea efectivă a asistenței financiare) ar crește gradul de accesare a fondurilor mai ales în rândul IMM-urilor;
- ✚ **Accent pe mecanismele care sprijină implementarea orizontală a priorităților de investiție și domeniilor de intervenție** ale axelor (*informare și sprijin help-desk, mecanismul cererilor de plată*);
- ✚ Acordarea **priorității de finanțare a proiectelor în zone cu documentații de urbanism actualizate**;
- ✚ **Flexibilitate în privința realocării între Prioritățile de Investiții** și îmbunătățirea procesului de monitorizare și evaluare a eficacității costurilor fiecărei investiții majore;
- ✚ **Îmbunătățirea capacității SMIS**, acordând atenție calității datelor și extinderea utilizării acestuia pentru obținerea documentelor de raportare;



Vorbă multă... bani mai mulți!



🌈 **Comunicare continuă și organizarea de sesiuni de pregătire** pentru potențialii solicitanți de finanțare, cu privire la conținutul ghidurilor, cu accent pe criteriile de eligibilitate, costuri eligibile și încadrarea anumitor spețe din perioadele precedente;

🌈 **Evaluarea periodică a campaniilor de promovare:** În cadrul POR Centru se poate stabili eficiența utilizării banilor alocați pe diferite canale de promovare (de ex. prin sondaj la nivelul grupurilor țintă).

AM POR Centru prin POR Centru 2021-2027 are în vedere debirocratizarea procesului de accesare și implementare a fondurilor, simplificarea etapelor de depunere a documentațiilor, a metodologiilor de evaluare și contractare fiind considerate prioritare. Activitățile de helpdesk, comunicare și conștientizare cu publicul țintă se regăsesc atât în fiecare axă, cât și separat, fiind prevăzute demersuri generale ca informația corectă să ajungă prompt la cei vizați, iar cursurile și seminarele să reprezinte un sprijin real pentru potențialii solicitanți/beneficiari ai programului.



IMM-uri, digitalizare, inovare și cercetare

Sectorul privat este cel mai dinamic domeniu care accesează fonduri europene, astfel cele mai multe lecții învățate apar la acest capitol.



✚ Instrumentele de politică publică trebuie să țină cont de **dimensiunea și de parametrii IMM-urilor** (domenii de activitate, locație, nivel de inovare) și diferitele faze ale ciclului de viață ale acestora, pe de altă parte, **testarea unor ipoteze de intervenție publică** în prima parte a perioadei de programare ar permite integrarea rezultatelor și reconfigurarea instrumentelor de intervenție.

✚ **Principiul parteneriatului** în etapa de programare trebuie menținut și îmbunătățit și în faza de implementare, altfel există riscul ca implicarea partenerilor să fi fost doar un exercițiu formalist. Se

impune monitorizarea acestui fenomen în timpul implementării, prin activarea unui grup tehnic de lucru stabilit în acest sens.

✚ Este necesară **continuarea de învățare organizațională pentru crearea unei culturi a inovării** și a unei mase critice de promotori și susținători. Dialogul constant și sistematic contribuie la înțelegerea uniformă a inovării și fenomenului de specializare inteligentă, a cunoașterii comune a diferitelor reglementări ale UE.

✚ În România cererea de inovare și de transfer tehnologic este mult mai mică comparativ cu oferta, astfel ar fi binevenită **susținerea dezvoltării și consolidării unui sector de consultanță specializat pe servicii de inovare și a brokerilor de inovare**, în calitate de factori de promovare și/sau catalizare a inovării în întreprinderi sau parteneriate, pentru stimularea cererii de inovare și transfer tehnologic.

✚ În domeniul CDI, modelul clasic de inovare este mult prea liniar și a fost semnalată nevoia de **etapizare în introducerea formelor de inovare accelerate bazate pe cooperare** (open-innovation, demand driven co-creation).

✚ Prin POR Centru 2021-2027, Acțiunea 2: Dezvoltarea conexiunilor și sinergiilor, crearea de rețele între întreprinderi, centre de cercetare-dezvoltare și sectorul învățământului superior, integrarea în rețele de inovare și cunoaștere, în relație cu sectoarele/ariile de specializare inteligentă regionale, **susținem participarea IMM-urilor și organizațiilor de CDI în structuri, parteneriate și programe de colaborare**

✚ Integrarea ecosistemului de inovare regional în spațiul de cercetare și inovare european și dezvoltare a rețelelor regionale de inovare prin intermediul clusterelor – demers susținut prin Axa 1.

✚ Apelurile complexe, cu mai multe etape, inclusiv de precalificare, nu garantează o preselecție eficientă a proiectelor. **Asigurarea susținerii în întregime a ciclului de inovare poate fi mai bine realizată prin finanțări în cascadă.**

✚ Suplețea entităților de tip IMM și a structurilor lor de afaceri le conferă capacitate ridicată de adaptare la condițiile și fluctuațiile din piață și mediu economico-social. De aceea, **în relația de sprijin a IMM trebuie să se manifeste flexibilitate și centrare pe nevoile acestora, în funcție de categoria din care fac parte.** Lipsa de proporționalitate a cerințelor administrative față de valoarea finanțării obținute, precum și alte obstacole administrative determină IMM-urile să renunțe la sprijin. Pe de altă parte, orice restricție administrativă va conduce la un comportament oportunist din partea IMM.



✚ Este recomandat ca **o întreprindere să poată aplica pentru diferite proiecte** (cercetare și dezvoltare, instruire, eficiență energetică), în cadrul aceluiași proces sau apel. Finanțarea creșterii competitivității economice trebuie să țină seama IMM-uri cu



potențial mare de creștere, structuri de parteneriat antreprenorial, inclusiv de tip informal, clustere inovative și rețele de lanțuri de valoare și să focalizeze mai bine eligibilitatea pe domeniile de specializare ale regiunilor.

✚ **Sprijinul financiar ar trebui extins către clustere sau stimularea de incubatoare sectoriale/specializate pe domenii de competitivitate din PDR-uri.** Pentru aceasta este nevoie de extinderea eligibilității cu cheltuiela salarială a personalului angajat la aceste entități, în mod similar centrelor de transfer tehnologic unde chiar procentul de 50% se dovedește neacoperitor.

✚ **Înființarea rețelei birourilor de informare și sprijin** poate corela activitățile de pregătire de proiecte, poate omogeniza practicile de sprijin și consiliere, ar facilita schimbul de experiență și de cazistică, ar contribui la mai buna pregătire a experților din aceste birouri în cazul tuturor apelurilor. La fel, și susținerea structurilor de sprijin a afacerilor locale (sectorul de servicii de consultanță, centre și agenții teritoriale de informare, îndrumare și consiliere, incubatoare/acceleratoare etc.) pentru asistarea IMM-urilor în procesul de pregătire și, ulterior, implementare a proiectelor lor de investiții este un demers de luat în calcul.

✚ Tendința de învățare de-a lungul vieții este scăzută, iar **companiile evită să finanțeze cursuri de perfecționare**. Astfel, în cazul Axelor Prioritare 1 și 2 se va urmări implementarea, ca intervenție auxiliară, a activităților de instruire a angajaților implicați în proiecte.

✚ Ghidurile trebuie pregătite prin consultare publică ai factorilor vizați, iar **consultarea să fie însoțită/precedată de testarea de acceptabilitate cu situații reale de la A la Z, conceptele cheie trebuie să fie explicite, iar apelurile să se lanseze cât mai repede după aprobarea programului**. Totodată, procedurile de implementare trebuie să aibă în vedere posibilitatea de actualizare a bugetelor propuse inițial. În perioada 2014-2020 acest aspect s-a dovedit a fi o provocare majoră, cu precădere pentru proiectele cu activități de inovare, unde evoluția tehnică și tehnologică este rapidă. Nu în ultimul rând, ghidurile trebuie să faciliteze și asigurarea eligibilității cheltuielilor pentru promovarea produselor inovative.



✚ **Asumarea menținerii structurii acționariatului și a categoriei de mărime microîntreprindere** la momentul contractării ar responsabiliza beneficiarii și ar accelera contractarea, iar fenomenul revenirii solicitanților de finanțare poate fi urmărit prin formularul CF.

✚ **Mecanismul Seal of Excellence impulsionează participările regionale la competiții de proiecte cu concurență mare** (gen Horizon Europe), furnizând o plasă de siguranță pentru promotori și o modalitate de valorificare superioară a energiilor regionale (inclus în POR Centru 2021-2027 – fast tracking, fiind operaționalizat la elaborarea ghidurilor).

✚ **Contribuția financiară a beneficiarului este garanția responsabilizării acestuia** și o modalitate de partajare a riscurilor din implementarea proiectului.

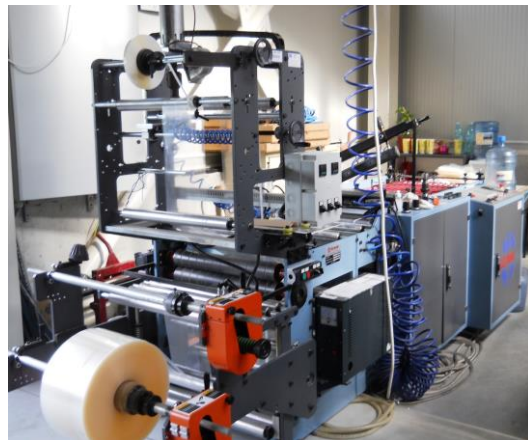
✚ **Modernizările tehnologice** finanțate **conduc la creșterea randamentelor de producție** și, în unele cazuri, la schimbări în structura personalului fără creșteri ale numărului total necesar de personal.



✚ **Sprijinul în sistem „cascadă” către aceleași beneficiari poate contribui la creșterea economică** a acestora, respectiv trecerea într-o clasă superioară de mărime, cu număr mai mare de angajați, performanțe economice (cotă de piață) și financiare (cifra de afaceri, profit brut) mai mari.

*Fundamentarea
teoriei și logicii de*

intervenție a viitorului POR Centru 2021-2027 se bazează pe analize de context aprofundate ale situației și dinamicii sectorului IMM din România. Sunt țintite sectorul IMM-urilor cu potențial mare de creștere, al structurilor de parteneriat antreprenorial, clusterelor inovative și rețelele de lanțuri de valoare în amonte și în aval, fiind focalizată eligibilitatea activităților incluse în domeniile de specializare inteligentă ale Regiunii.



O regiune cu comunități prietenoase cu mediul

În perioada 2014-2020 **îmbunătățirea eficienței energetice a clădirilor a fost cea mai eficientă investiție în privința raportului cost/beneficiu pentru reducerea de CO₂¹**, față de intervențiile privind mobilitatea urbană care au un cost unitar mult mai ridicat pentru reducerea emisiilor de CO₂. Un proiect interregional derulat de ADR Centru², a identificat, de altfel, recomandări pentru îmbunătățirea politicilor din domeniul energiei și eficienței energetice, dar și acțiuni ce contribuie la îmbunătățirea POR Centru 2021-2027.

✚ Este necesară **creșterea performanței energetice a fondului construit regional și stimularea renovării aprofundate**, cu un raport cost-eficiență favorabil, inclusiv **măsuri de consolidare structurală** (30% reabilitare aprofundată - clădiri rezidențiale și 40% reabilitare aprofundată - clădiri publice). Eligibilitatea măsurilor de consolidare structurală și/sau a măsurilor conexe proiectelor principale trebuie să se coreleze cu studii de specialitate și documentații tehnice.



¹ Conform Raportului de evaluare a intervențiilor POR 2014-2020 elaborat de consorțiul SC Lattanzio Advisory SpA și Lattanzio Monitoring & Evaluation Srl în baza contractului încheiat cu Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, România, în luna septembrie 2018, din punct de vedere al eficacității (cost/tonă CO₂ echivalent), îmbunătățirea eficienței energetice a clădirilor prezintă cel mai bun raport cost/beneficiu pentru reduceri ale emisiilor de CO₂ (cost mediu de 2.939 €/tonă CO₂ echivalent pentru clădirile rezidențiale și 11.956 €/tonă CO₂ echivalent pentru clădirile publice).



✚ Este necesară **creșterea/întărirea capacității administrative a autorităților publice** pentru dezvoltarea de proiecte de eficiență energetică și a gradului de implicare în utilizarea efectivă a rezultatelor proiectelor/inițiativelor europene (formarea potențialilor beneficiari, actualizarea cunoștințelor și facilitarea schimbului de bune practici, crearea unei baze de date cu bune practici și modele de succes).

✚ **Simplificarea unor faze din proiect pot accelera progresul. Etapele administrative** (depunerea proiectelor, contractare și raportare) reprezintă provocări reale, iar astfel etapa de implementare nu mai ridică probleme semnificative. Un sistem de selecție **pe două niveluri** poate reduce durata de evaluare (prima etapă – prezentarea unei

note tehnice conceptuale (max. 5-6 pagini) și un set minim de date financiare; etapa 2 - cele mai bune note conceptuale vor prezenta versiunea completă a cererii de finanțare). Această inovație va reduce gradul de încărcare a beneficiarilor potențiali.

² În vederea îmbunătățirii POR 2014-2020, Axa 3 – Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de carbon, ADR Centru a implementat proiectul BIO4ECO, în cadrul căruia a fost elaborat un [plan de acțiune](#) ce oferă detalii despre modul de implementare a lecțiilor învățate din cooperarea internațională și felul în care acestea contribuie la îmbunătățirea instrumentului de politică abordat la nivel regional.

✚ **Susținerea adecvată a dimensiunii tehnice a sustenabilității.** Lipsa forței de muncă calificate este o provocare majoră, mai ales prin prisma utilizării materialelor și tehnologiilor relativ noi pentru IMM-urile din țară. Astfel, formarea profesională, actualizarea cunoștințelor și schimbul de bune practici în rândul personalului sunt elemente cheie în succesul proiectului.

✚ Creșterea nivelului criteriilor de selecție a calității poate fi o soluție pentru sprijinirea soluțiilor inovatoare în domeniul tehnologic și organizațional în privința eficienței energetice.



✚ **Sensibilizarea/conștientizarea potențialilor beneficiari.** Abordarea sărăciei energetice și a consumatorului vulnerabil, creșterea conștientizării consumatorilor finali privind utilizarea energiei și EE, schimbarea atitudinii sunt elemente cheie ale proiectului, acestea fiind prevăzute în ghiduri. Implicarea utilizatorilor finali se va realiza în mod etapizat: la definitivarea strategiei și a planificării serviciilor, la alegerea soluțiilor tehnologice etc., prin organizarea de activități adaptate pentru administratorii clădirilor și pentru proprietari.

POR Centru 2021-2027 așa cum a procedat și în cazul elaborării documentului de programare, urmărește implementarea celor mai simple soluții în derularea proiectelor, simplificarea documentațiilor. Informarea și instruirea grupului țintă reprezintă o prioritate, iar încurajarea materialelor/soluțiilor inovatoare reprezintă o prioritate la elaborarea ghidurilor.

Soluții integrate și inteligente pentru mobilitate urbană durabilă

✚ **Abordarea urbană integrată este fezabilă și are rezultate bune** - orașele pot dezvolta și implementa planuri de dezvoltare urbană integrată, această capacitate dezvoltându-se în timp, pe de altă parte AMPOR trebuie să fie alături de UAT pentru creșterea gradului de înțelegere conceptuală a dezvoltării urbane și elaborarea planurilor (training, schimburi de experiență, asistență tehnică, realizare studii) și să asigure implicarea partenerilor locali în toate etapele procesului.

✚ **Prioritizarea investițiilor** în contextul reconsiderării dezvoltării economice, iar AMPOR prin oferta de finanțare trebuie să stimuleze orașele pentru a investi în domeniu, în paralel cu sprijinirea dezvoltării competențelor la nivel local privind integrarea



dezvoltării economice în viziunea de dezvoltare urbană și a planurilor de implementare.

✚ **NU există un model de urmat**, doar principii generale de bună practică: specificul nevoilor fiecărui oraș și alegerile strategice făcute determină obiectivele și investițiile prioritare pentru fiecare oraș sau zonă metropolitană. **Flexibilizarea cerințelor privind formatul planurilor de dezvoltare urbană**, acceptarea oricărui format cu condiția îndeplinirii criteriilor

tehnice și de eligibilitate.

✚ **Finanțarea din POR a planurilor de dezvoltare ale orașelor** (sau zonelor metropolitane) care îndeplinesc un nivel minim de calitate (evaluat pe baza unei grile de selecție tehnice). POR Centru trebuie să specifice doar cadrul general de finanțare, fără a

specifica tipurile de investiții în mod exhaustiv în documentul de programare sau al documentelor subsecvente (ex: Ghidurile solicitantului). Aceste planuri să includă și reconversia culturală a unor zone în cartiere creative, centre culturale etc.

✚ POR ar trebui să finanțeze și activități care stimulează apariția efectelor vizate, nu doar investiții în infrastructură, exemplu: studii, schimburi de experiență, asistență tehnică, studii de marketing, formare, dezvoltarea capacității instituționale etc.

✚ **AM POR Centru ar trebui să sprijine** un model de guvernare locală a dezvoltării urbane cât mai apropiat de comunitate,



care include partenerii locali, utilizarea instrumentului CLLD/DLRC, în special pentru orașele mici, utilizarea instrumentului ITI cu finanțare multi-fond; investiții care stimulează, prin efect de domino, alte investiții.

✚ **Planurile integrate de dezvoltare ale zonelor metropolitane să facă obiectul unui proces de aprobare**, similar proceselor de aprobare din cadrul POR 2007-2013 și POR 2014-2020.

✚ **Sistemul de indicatori de program:** definirea

și delimitarea priorităților (a domeniilor finanțate) privind dezvoltarea urbană, formularea, pentru fiecare domeniu, a unui singur obiectiv specific și a 1-2 indicatori de rezultat cu o unitate de măsură clară; definirea unui număr restrâns de indicatori de realizare și de unități de măsură pentru fiecare indicator,

✚ Este nevoie de **regândirea conceptului de Autoritate Urbană**: ZM sau ADI, pot realiza funcțiile AU și pot asigura un rol integrator al politicilor în teritoriu, dar și în monitorizarea proiectelor. Constituirea AU ca OI de rang 2 a dus la muncă suplimentară și neremunerată, iar persoane cheie din municipalitate care se aflau în conflict de interese în raport cu proiectele aflate în curs de depunere, nu au putut participa la constituirea organismului. În locul acestora au fost desemnate persoane cu mai puțină expertiză.

✚ **Mecanismele de programare trebuie să**

asigure: susținerea zonelor urbane, periurbane, metropolitane și sprijinul financiar acestor structuri în SIDU; să valorifice experiența polilor de creștere și o mai mare implicare a SIDU în sprijinul beneficiarilor potențiali, chiar din faza incipientă de pregătire a proiectelor; actualizarea documentelor strategice existente, sub forma unui singur document strategic la nivelul fiecărui UAT vizat, care să conțină atât



elementele obligatorii ale unei strategii, cât și elementele esențiale ale unui PMUD/PAED/PIEE/etc., eliminând suprapunerile și reluările, atât în cadrul documentului, cât și în procesul de verificare/evaluare a lui.

✚ Acceptarea titlului de proprietate provizoriu, includerea cheltuielilor cu lucrările de infrastructură pentru utilități și noul mecanism al cererilor de plată introdus în aprilie 2013 (prin acceptarea cererilor de plată) au impact substanțial asupra creșterii gradului de absorbție.

✚ **Comunicarea eficientă și proactivă cu beneficiarii.** Acest lucru include și preverificarea proiectelor elaborate de aceștia, în baza unei programări, determinând îmbunătățirea calității proiectelor și reducând durata procesului de evaluare.



✚ O procedură adecvată de prioritizare poate fi realizată prin intermediul SSDU/SSDL, fără ca aceste structuri să aibă o ingerință la nivel local. Procedura și criteriile de prioritizare au limitat comunitățile în definirea nevoilor locale, iar numărul mare de criterii a limitat șansa de a aplica pentru finanțare.

✚ Proiecte care includ parteneriatele asigură un grad ridicat de responsabilizare a structurilor locale și creează premisele unor proiecte

sustenabile. Încurajarea participării societății civile, prin procesele de consultare, a contribuit la asumarea responsabilității de către APL la prioritizarea proiectelor.

✚ Procesul de pregătire al proiectelor în SIDU și în PMUD trebuie să aibă la bază o consultare largă a celor implicați, iar actualizarea documentelor strategice trebuie făcută pe parcurs, când aceasta se impune împreună toți factorii care au contribuit la acestea pentru armonizarea opiniilor și viziunilor și nu ad-hoc.

✚ Elaborarea de planuri teritoriale și locale de peisaj integrate celor de amenajare a teritoriului și de management al monumentelor și al siturilor istorice. Realizarea unor planuri integrate de dezvoltare urbană, inclusiv prin includerea reconversiei culturale a unor zone în cartiere creative, centre culturale etc.

- ✚ Includerea dimensiunii culturale și a problematicei privind calitatea locuirii în programele de regenerare urbană, periurbană și în cele rurale dezvoltate.
- ✚ Sub-criteriile și modalitatea de punctare au determinat beneficiarii să prezinte bine obiectivele și motivele pe care se fundamentează proiectele și rezultatele pe termen lung;
- ✚ Complexitatea proiectelor din cadrul intervențiilor integrate necesită o perioadă lungă de pregătire, iar lipsa PUG actualizat, a registrului spațiilor verzi, a cadastrului și a documentelor de proprietate exclud posibilitatea de accesare.
- ✚ Îmbunătățirea sistemului de indicatori pentru o cuantificare realistă și acurată a efectelor (de ex. diferențierea indicatorilor de realizare - mp reabilitați, și de rezultat – nr. obiective, nr. turiști; utilizarea indicatorilor compoziți - indiciile atractivității patrimoniului/siturilor sprijinite).



O regiune accesibilă – drumurile cheia unei comunități prospere

Aplicarea mecanismului de prioritizare a proiectelor și realizarea unei linii de proiecte mature, selecția unui număr limitat de proiecte, preverificarea acestora în colaborare cu Ministerul Transporturilor și validarea prioritizării în cadrul CDR asigură o concentrare a intervențiilor, un echilibru investițional la nivelul dimensiunii teritoriale și influențează pozitiv calitatea proiectelor.

Utilizarea prefinanțării pentru realizarea documentațiilor tehnice înainte aprobării Programului asigură eliminarea riscurilor de întârziere a proiectelor. Această lecție învățată este integrată în draft-ul POR Centru 2021-2027 și operaționalizată prin prevederi ale OUG privind proiectele 5D.



O regiune educată

- ✚ **Abordarea integrată a proiectelor**, respective măsurile de dezvoltare a infrastructurii, asigurarea transportului și utilităților, și cele de dezvoltare a capitalului uman și a competitivității, pot garanta producerea efectelor pe termen lung, întrucât finanțarea prin programe diferite nu a reușit să producă **complementaritățile așteptate la nivelul beneficiarilor**.

✚ *POR Centru urmărește două categorii de abordări: a.) investițiile integrate cu lucrări complexe de reabilitare a infrastructurii: eficiență energetică, consolidare și componenta educațională și b.) Proiecte pentru intervenții în spațiile educaționale (modernizarea sălilor de clasă, a spațiilor de recreere, dotarea atelierelor, laboratoarelor etc.).*

✚ Etapa de evaluare urmărește corelarea proiectelor cu strategia localității sau cu alte proiecte deja implementate și continuă și completează investițiile în infrastructura educațională, pentru îmbunătățirea serviciilor educaționale, creșterea incluziunii grupurilor vulnerabile, reducerea sărăciei, îmbunătățirea condițiilor de viață a locuitorilor din comunitățile dezavantajate etc. De asemenea, ghidurile solicitantului trebuie să urmărească sinergiile cu alte proiecte sau investiții complementare, care să crească impactul investițiilor în infrastructura educațională.



✚ **Viziunea strategică și calitatea** influențează impactul și se regăsesc în implementarea programului și proiectelor în multiple forme: calitatea proiectelor și a documentațiilor tehnico-economice, a realizărilor, a managementului unităților de învățământ capabile să orienteze spre performanță investițiile.

✚ **Investițiile în infrastructura educațională pot produce impactul așteptat doar în contextul coerenței cu politicile din domeniul educației și formării profesionale continue, aceasta oferind cadrul favorabil și stabil pentru valorificarea**

elementelor de infrastructură, dar și cooperarea tuturor părților interesate (UAT-uri, ISJ-uri, MEN, AM și OIR etc.), în vederea extinderii preocupării față de eficacitatea și impactul investițiilor în infrastructura de educație.

✚ **Consultarea factorilor decizionali locali** este esențială în privința obținerii unei imagini reale despre dinamica populația școlară și nevoilor generate în acest sens.



✚ **Capacitatea instituțională a beneficiarilor** (existența personalului specializat și a "know-how"-ului) pentru a scrie și realiza proiecte complexe este o condiție esențială pentru succesul intervențiilor - POR Centru prevede finanțarea creșterii capacității beneficiarilor de a scrie și implementa proiecte.

Promovarea turismului și protejarea patrimoniului cultural

✚ Este nevoie de stabilirea unui "punct de pornire" al atractivității stațiunii turistice și definirea componentelor de atractivitate vizate de investiții, iar asigurarea unei concentrări mai mari pe segmentul turistic și pe grupurile țintă vizate pot defini mai clar strategia de dezvoltare a turismului la nivel local.

Investițiile care se adresează operatorilor publici și privați, finanțate tot din POR, și care pot viza sectorul turistic (ex. cele în domeniul inovării și competitivității) ar putea fi integrate în cadrul unei singure Axe dedicate turismului, ceea ce ar permite o viziune mai clară asupra contribuției POR la dezvoltarea acestui sector, incluzând organizațiile de management al destinației turistice, cu criterii de selecție care să țină cont de sinergia dintre intervențiile finanțate, dintr-o perspectivă de sistem.

La selectarea proiectelor, pe lângă **importanța istorică a obiectivelor de patrimoniu și de contribuția acestora la turismul cultural** - care determină impactul asupra comunității (la nivelul Regiunilor NE, **Centru**, Vest) - trebuie să se țină cont și de **capacitatea de informare și administrativă mai bună** (acces la servicii de consultanță) a potențialilor beneficiari, iar metoda primul-venit primul servit trebuie eliminată, ca să aibă prioritate la finanțare obiectivele turistice cu adevărat semnificative și care pot genera venituri și pot asigura creștere economică.

Existența unor strategii naționale și regionale dedicate turismului cultural sprijină demersurile de prioritizarea intervențiilor. Valoare intrinsecă au toate obiectivele de patrimoniu, dar **potențialul turistic nu se suprapune întotdeauna cu valoarea de patrimoniu, fiind deosebit de importantă o abordare integrat-strategică, care să favorizeze crearea de trasee turistice** (pe bază tematică).



✚ **Finanțarea unor intervenții cu putere de atracție mare** (indiferent de motivația vizitatorilor – turistică sau pelerinaj) favorizează dezvoltarea economiei pe orizontală, contribuind parțial, sporadic și cu efecte mai ales locale, *la creșterea importanței turismului și culturii, ca factor care stimulează creșterea economică în regiuni:*



- beneficii ale micilor întreprinzători locali (pensuni, restaurante, mici manufacturi);
- **folosirea forței de muncă locale** pentru diferitele lucrări;
- creșterea atractivității localității, ca destinație turistică (cu sau fără cazare);
- creșterea numărului angajaților în domeniul patrimoniului cultural (rezultat direct).

Dacă se respectă principiile dezvoltării durabile, peste tot se remarcă o creștere a numărului de turiști, fapt care arată că proiectele de succes sunt cele care au vizat obiective de patrimoniu cultural de tip cetate și de tip ansamblu mănăstiresc.

✚ În urma implementării proiectelor, comunitățile locale au conștientizat valoarea unităților de patrimoniu din localitățile lor. **Mândria locală și sentimentul de apartenență pot fi factori importanți pentru formarea unei comunități și unei economii locale în jurul obiectului de patrimoniu, dacă sunt implementate măsuri adiacente.** Obiectivele legate de conservarea patrimoniului nu trebuie să se limiteze la patrimoniul construit, ci trebuie să încurajeze și dezvoltarea competențelor de restaurare/conservare la nivel local, prin utilizarea resurselor locale.

✚ Impactul regional este mai palpabil acolo unde au alternat obiectivele turistice cu valoare istorică, dar și relativ impunătoare, cu existența unor obiective cu specific regional și rare la nivel național sau chiar european. Este cazul Regiunii **Centru** care atrage turiști, dispunând **de o combinație de atracții precum cetăți (Rupea, Făgăraș, Alba Iulia) și mănăstiri evanghelice fortificate**, toate acestea într-un cadru natural propice eco-turismului.

✚ **Cele mai eficiente proiecte³ sunt cele care au vizat intervenții la obiective cu performanțe turistice deja consacrate.** Cu cât raportul buget proiect/nr. de turiști este mai mic, cu atât eficiența este mai mare și depinde de potențialul turistic (multitudine de atracții, consistență tematică: mănăstiri fortificate, târguri medievale etc).

✚ Probabilitatea apariției unor **situații neprevăzute** în cazul intervențiilor care impun lucrări adiacente este foarte mare (probleme de structură). Astfel, aceste tipuri de finanțări trebuie să aibă un grad de flexibilitate mai mare pentru cheltuieli neprevăzute sau o anvelopă financiară mai largă, pentru a acoperi lucrările care nu pot fi anticipate. În cazul beneficiarilor cu capacități financiare adecvate (consilii județene etc.) aceste probleme pot fi depășite mai ușor, fiind suportate din bugetele proprii, dar în cazul beneficiarilor cu capacități financiare mici, aceste probleme duc la întârzieri în execuția lucrărilor.



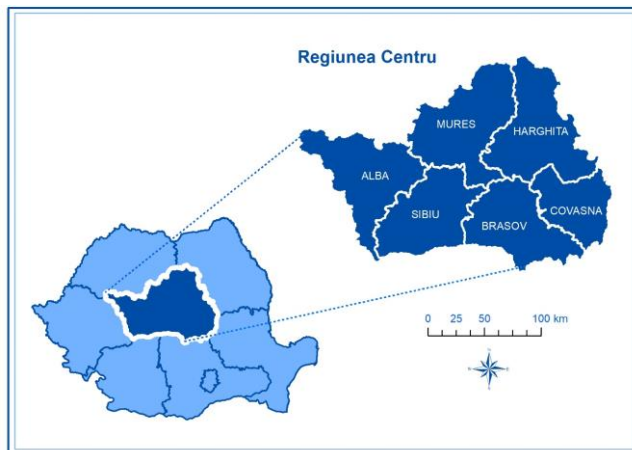
- ✚ **Lipsa specialiștilor în arhitectură specifică, a restauratorilor,** a managerilor de patrimoniu, a inginerilor de restaurări, a proiectanților specializați, cauzează întârzieri sau fac rabat la competențe specifice necesare, deoarece nu au existat ofertanți.
- ✚ **Existența/obligativitatea unor planuri ale beneficiarilor care să contribuie la conservarea/mentenanța a obiectivelor de patrimoniu⁴,** specifice practicilor muzeale, a planurilor de interpretare prin care sunt prezentate turiștilor întâmplări necunoscute despre obiective, respectiv solicitarea clară a planurilor de conservare, promovare etc. pot contribui semnificativ la succesul acestor intervenții.
- ✚ În definirea strategiilor turistice **ar trebui să se țină cont și de segmentele turistice de pornire și de grupurile țintă,** pentru a înțelege în ce măsură beneficiarii urmăresc întărirea ofertei turistice pentru grupuri deja vizate sau diversificarea ofertei către noi grupuri țintă.
- ✚ Astfel, ar trebui promovate **proces participative pentru o viziune comună asupra strategiilor de dezvoltare turistică** pentru perioada 2021-2027 cu implicarea principalilor actori publici și privați regionali și județeni.
- ✚ **Instrumentele de promovare și marketing** în mod necesar vor trebui să însoțească și să susțină investițiile viitoare în turism, trebuie programate în cadrul unei logici de destinație turistică, a unei abordări de sistem, în raport cu piețe mai ample.



⁴ Conform standardelor din Legea muzeelor și a colecțiilor publice nr. 311/2003

NOTE

This image shows a full page of primary-ruled paper. It features ten sets of horizontal blue lines. Each set consists of a solid top line, a dashed middle line, and a solid bottom line, providing a guide for letter height and placement. The paper is otherwise blank, with no text or other markings.



ALBA IULIA - ROMÂNIA
Str. Decebal, 12, 510093,
Tel.: (+ 40) 258 - 818616,
Fax: (+ 40) 258 - 818613
Web: www.adrcentru.ro,
E-mail: office@adrcentru.ro

Investim în viitorul tău!

Proiect cofinanțat din Fondul European de Dezvoltare Regională prin Programul Operațional Regional 2014-2020.

Publicație realizată de către Organismul Intermediar pentru Programul Operațional Regional din cadrul Agenției pentru Dezvoltare Regională Centru în cadrul proiectului cod SMIS 137249: „Sprijin acordat în perioada 01.01.2020 – 31.12.2021 pentru OI din cadrul ADR CENTRU în implementarea, monitorizarea, informarea și comunicarea la nivel regional a POR 2014 – 2020, respectiv pentru închiderea POR 2007 – 2013 (CF 3)”.

Data publicării: Martie 2022