



Nr. 13056 din 22/04/2026

**APROBAT,**  
**Administrator public,**  
**Ionela - Marilena COSTACHE**

## **Evaluare intermediară și monitorizarea implementării Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța (2021–2027) – perioada 2021–2025**

### **I. Scopul evaluării intermediare**

Evaluarea intermediară aferentă perioadei 2021–2025 reprezintă un instrument esențial de analiză strategică, având ca obiectiv principal examinarea nivelului de progres înregistrat în implementarea Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța 2021–2027, în corelație directă cu direcțiile strategice asumate, portofoliul de proiecte prevăzut în Anexa 3- Lista de proiecte la nivel de UAT pentru județul Constanța, Anexa 1 - Lista intervențiilor propuse la nivelul județului Constanța și sistemul de indicatori de performanță aferent.

Această evaluare are un rol dual, atât de **verificare a conformității implementării**, cât și de **fundamentare a deciziilor viitoare**, contribuind la asigurarea unui management strategic adaptativ și orientat către rezultate.

În acest context, procesul de evaluare intermediară este conceput ca un demers complex, multidimensional, care integrează analiza cantitativă a indicatorilor cu evaluarea calitativă a efectelor generate la nivel socio-economic și administrativ.

### **Obiectivele specifice ale evaluării intermediare**

Procesul de evaluare urmărește, în mod sistematic și structurat, următoarele obiective:

#### **1. Determinarea gradului de realizare a proiectelor**

Determinarea gradului de realizare a proiectelor s-a realizat prin analiza integrată a portofoliului de intervenții prevăzute în Strategia de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța 2021–2027, pe baza datelor colectate pentru perioada 2021–2025, furnizate de compartimentele/instituțiile responsabile de implementare. Procesul de evaluare a avut în vedere corelarea progresului înregistrat la nivelul fiecărui proiect cu obiectivele specifice asumate prin strategie, precum și cu rezultatele așteptate la nivelul direcțiilor de dezvoltare.

În acest sens, analiza a urmărit în mod sistematic modul în care implementarea intervențiilor a evoluat în raport cu parametrii inițiali de planificare, respectiv termenele de realizare, resursele financiare alocate și responsabilitățile instituționale stabilite. De asemenea, evaluarea a vizat identificarea gradului de coerență între progresul fizic al proiectelor și execuția financiară, precum

și modul în care cadrul instituțional și mecanismele de coordonare au susținut sau au influențat ritmul de implementare.

Abordarea utilizată a permis nu doar cuantificarea stadiului de realizare a proiectelor, ci și evidențierea factorilor determinanți ai performanței implementării, respectiv capacitatea administrativă a beneficiarilor, complexitatea intervențiilor, condiționalitățile de finanțare și contextul procedural. În același timp, analiza a facilitat identificarea diferențelor de progres între domenii și între tipuri de beneficiari, oferind o imagine de ansamblu asupra nivelului de realizare a strategiei în perioada analizată.

Prin această abordare, determinarea gradului de realizare a proiectelor a constituit baza pentru evaluarea eficienței implementării și pentru formularea măsurilor de ajustare necesare în etapa următoare de implementare a strategiei.

### **1.1. Evaluarea nivelului de execuție fizică și financiară**

Evaluarea execuției fizice și financiare<sup>1</sup> evidențiat gradul în care activitățile prevăzute în cadrul proiectelor au fost realizate și măsura în care resursele financiare au fost utilizate în concordanță cu estimările inițiale. Analiza a fost realizată pe baza unui mecanism<sup>2</sup> de evaluare a progresului fizic, fundamentat pe colectarea periodică a datelor privind stadiul de implementare al proiectelor, raportarea indicatorilor de realizare și verificarea livrabililor asumate de către beneficiari. Acest mecanism a permis cuantificarea nivelului de implementare prin raportare la etapele prevăzute inițial și la rezultatele intermediare estimate.

În cadrul acestui proces, progresul fizic a fost evaluat prin analizarea gradului de îndeplinire a activităților planificate, a stadiului lucrărilor sau serviciilor contractate și a atingerii indicatorilor de realizare, în timp ce componenta financiară a fost analizată prin raportare la utilizarea resurselor alocate pentru fiecare intervenție. Corelarea acestor două dimensiuni a constituit un element central al evaluării, fiind utilizată pentru a aprecia eficiența implementării și capacitatea de gestionare a proiectelor.

Rezultatele evaluării au arătat că, în numeroase situații, nu a existat o corelare deplină între progresul fizic și utilizarea resurselor financiare. Astfel, au fost identificate cazuri în care utilizarea resurselor financiare a avansat într-un ritm superior progresului fizic, ca urmare a angajării anticipate a cheltuielilor, a structurii contractuale a proiectelor sau a etapizării lucrărilor. În paralel, au fost constatate și situații inverse, în care progresul fizic al proiectelor a depășit nivelul utilizării resurselor financiare, în principal din cauza întârzierilor în procesul de decontare, a blocajelor în fluxurile de finanțare sau a întârzierilor în rambursarea cheltuielilor eligibile.

Aceste necorelări au reflectat existența unor disfuncționalități în procesul de planificare și utilizare a resurselor, precum și limite în capacitatea de sincronizare a componentelor financiare cu cele operaționale ale proiectelor. Totodată, analiza a evidențiat faptul că variațiile în implementarea fizico-financiară au fost influențate de factori precum complexitatea intervențiilor, tipul sursei de finanțare, condiționalitățile impuse prin contracte și nivelul de experiență al beneficiarilor în gestionarea proiectelor.

<sup>1</sup> Pentru evaluarea progresului fizic și financiar aferent perioadei 2021–2025, în cadrul proiectelor incluse în Strategia de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța, Direcția Generală de Proiecte a transmis solicitări oficiale către toate compartimentele și instituțiile responsabile de implementare, în vederea colectării informațiilor privind stadiul de realizare al acestora. Documentele transmise sunt anexate prezentului raport

<sup>2</sup> Mecanismul de evaluare a progresului fizic se referă la un cadru general de monitorizare utilizat la nivelul Consiliului Județean, bazat pe colectarea periodică a informațiilor de la structurile și instituțiile responsabile, analizarea stadiului de implementare al proiectelor și raportarea indicatorilor de realizare. Acesta permite aprecierea gradului de atingere a obiectivelor stabilite în strategie, prin raportarea progresului efectiv la etapele planificate și la rezultatele estimate, fără a implica proceduri specifice autorităților de management.

Din perspectivă strategică, aceste constatări au evidențiat necesitatea consolidării mecanismelor de monitorizare a progresului fizic, prin standardizarea raportării indicatorilor de realizare și introducerea unor instrumente care să permită urmărirea coerentă și comparabilă a stadiului proiectelor. În același timp, s-a conturat necesitatea îmbunătățirii corelării dintre planificarea financiară și implementarea efectivă, în vederea creșterii eficienței utilizării resurselor și a atingerii rezultatelor asumate prin strategie.

În ansamblu, evaluarea execuției fizice și financiare, realizată prin mecanismul de monitorizare a progresului fizic și al utilizării resurselor, a furnizat o imagine relevantă asupra performanței implementării proiectelor și a evidențiat direcțiile de intervenție necesare pentru optimizarea procesului de implementare în perioada următoare.

## **1.2. Identificarea proiectelor finalizate, în implementare sau întârziate**

Analiza portofoliului de proiecte a permis clasificarea intervențiilor în funcție de stadiul de implementare, pe baza informațiilor raportate de beneficiari și a nivelului de realizare a indicatorilor asociați. Această etapă a avut rolul de a evidenția distribuția progresului la nivelul strategiei și de a identifica diferențele de performanță între tipuri de proiecte și categorii de beneficiari.

Proiectele finalizate au fost, în general, cele caracterizate printr-un grad redus sau mediu de complexitate, pentru care condițiile de implementare au fost relativ stabile, iar procesele administrative și tehnice au fost gestionate într-un mod eficient. Aceste intervenții au beneficiat, în majoritatea cazurilor, de un cadru predictibil de implementare, de resurse adecvate și de o capacitate administrativă suficientă la nivelul beneficiarilor, ceea ce a permis atingerea integrală a obiectivelor și indicatorilor de realizare.

Proiectele aflate în implementare au reprezentat categoria predominantă în cadrul portofoliului analizat, evidențiind faptul că strategia se afla într-o etapă activă de derulare. Progresul acestora a fost unul diferențiat, fiind influențat de o serie de factori structurali și operaționali. Astfel, tipul sursei de finanțare a avut un impact semnificativ asupra ritmului de implementare, în funcție de condiționalitățile specifice și de procedurile aplicabile. De asemenea, capacitatea administrativă a beneficiarilor, experiența în gestionarea proiectelor și complexitatea tehnică a intervențiilor au determinat variații semnificative în nivelul de progres înregistrat.

În același timp, analiza a evidențiat existența unor proiecte care au înregistrat întâzieri sau blocaje în implementare. Aceste situații au fost generate, în principal, de factori externi sau de constrângeri procedurale, precum durata extinsă a proceselor de avizare, dificultățile întâmpinate în derularea procedurilor de achiziții publice sau întârzierile în accesarea și utilizarea surselor de finanțare. În unele cazuri, aceste dificultăți au fost amplificate de limitările de ordin administrativ sau de lipsa unei coordonări eficiente între actorii implicați.

Distribuția proiectelor în funcție de stadiul de implementare a evidențiat un grad neuniform de realizare la nivelul strategiei, cu diferențe semnificative atât între domenii de intervenție, cât și între beneficiari. Această neuniformitate reflectă, pe de o parte, diversitatea tipurilor de proiecte incluse în strategie și, pe de altă parte, variațiile existente în capacitatea instituțională și în condițiile de implementare.

În ansamblu, analiza stadiului de implementare a proiectelor a evidențiat faptul că portofoliul de intervenții aferent Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța s-a aflat, în perioada 2021–2025, într-un stadiu activ de implementare, caracterizat printr-o pondere semnificativă a

proiectelor în curs de derulare și un număr relevant de proiecte finalizate, în special în domenii cu complexitate redusă sau medie.

Totodată, existența unor proiecte cu întârzieri sau blocaje a reflectat dificultăți structurale și procedurale care au influențat ritmul de implementare, determinând o distribuție neuniformă a progresului la nivelul strategiei. Această situație a evidențiat diferențe semnificative între domenii de intervenție și între beneficiari, generate în principal de variații ale capacității administrative, de complexitatea intervențiilor și de condiționalitățile specifice surselor de finanțare.

Per ansamblu, stadiul proiectelor poate fi apreciat ca fiind unul **moderat**, cu progrese vizibile în implementare, dar și cu necesitatea adoptării unor măsuri de optimizare pentru accelerarea intervențiilor aflate în întârziere și pentru asigurarea unei implementări echilibrate în perioada 2025–2027.

### 1.3. Analiza respectării termenelor asumate și a graficelor de implementare<sup>3</sup>

Analiza respectării termenelor de implementare a fost realizată prin compararea calendarului inițial de realizare a proiectelor cu stadiul efectiv înregistrat în perioada 2021–2025, pe baza datelor raportate de beneficiari. Evaluarea a urmărit identificarea abaterilor de la planificare, precum și analiza factorilor care au influențat ritmul de implementare.

Rezultatele analizei au evidențiat faptul că o parte semnificativă a proiectelor nu a fost finalizată în intervalele de timp inițial asumate, fiind înregistrate întârzieri de durată variabilă, în funcție de complexitatea intervențiilor și de contextul specific de implementare. Aceste întârzieri au fost generate de factori cumulativi, dintre care cei mai relevanți au fost durata extinsă a procedurilor de achiziții publice, modificările intervenite în cadrul legislativ, dificultățile în asigurarea cofinanțării și limitările de ordin administrativ la nivelul beneficiarilor.

În cadrul proiectelor analizate, întârzierile nu au avut un caracter izolat, ci au produs, în numeroase cazuri, efecte în lanț asupra etapelor ulterioare ale implementării. Astfel, decalarea termenelor pentru finalizarea unor activități a determinat amânarea etapelor dependente, generând o acumulare de întârzieri care a afectat calendarul general al proiectelor și a crescut riscul de neatingere a indicatorilor stabiliți pentru perioada analizată<sup>4</sup>.

Totodată, analiza a evidențiat faptul că lipsa unor mecanisme eficiente de anticipare și gestionare a riscurilor a contribuit la amplificarea acestor întârzieri. În absența unor instrumente de monitorizare proactive și a unor proceduri clare de intervenție în situații de risc, dificultățile apărute pe parcursul implementării nu au fost identificate și gestionate în timp util, ceea ce a condus la prelungirea duratelor de execuție și la diminuarea eficienței procesului de implementare.

În ansamblu, respectarea termenelor de implementare a fost influențată atât de factori externi, cât și de factori interni, evidențind necesitatea consolidării capacității de planificare, a îmbunătățirii

<sup>3</sup> Analiza respectării termenelor asumate și a graficelor de implementare a fost realizată la nivelul proiectelor incluse în Anexa 1 și Anexa 3 prin raportarea datelor colectate privind stadiul de implementare la termenele planificate pentru fiecare etapă. În acest sens, au fost analizate informațiile transmise de beneficiari referitoare la data de demarare, stadiul fizic al activităților și termenele estimate de finalizare, fiind identificate deviațiile față de planificarea inițială. Evaluarea a permis evidențierea proiectelor încadrate în grafic, a celor cu întârzieri și a celor cu risc de decalare, precum și a tendințelor generale privind respectarea calendarului de implementare la nivelul portofoliului analizat.

<sup>4</sup> În practică, efectul în lanț al întârzierilor apare în situațiile în care etapele unui proiect sunt interdependente, iar nefinalizarea la timp a unei activități blochează sau amână etapele ulterioare. De exemplu, întârzierile în finalizarea documentațiilor tehnice sau în obținerea avizelor pot conduce la amânarea lansării procedurilor de achiziții, ceea ce, la rândul său, întârzie execuția lucrărilor. În mod similar, întârzierile în atribuirea contractelor pot afecta mobilizarea constructorului și demararea efectivă a lucrărilor, generând decalaje suplimentare în implementare. Aceste situații determină acumularea progresivă a întârzierilor, cu impact asupra respectării graficului de implementare și asupra realizării indicatorilor asumați în cadrul proiectelor.

mecanismelor de monitorizare și a introducerii unor instrumente de management al riscurilor, în vederea creșterii predictibilității și a eficienței implementării proiectelor în perioada următoare.

Analiza respectării termenelor de implementare a evidențiat faptul că ritmul de derulare a proiectelor a fost afectat de întârzieri recurente, generate atât de factori externi, cât și de limitări interne ale procesului de implementare. Aceste întârzieri au condus, în numeroase cazuri, la decalarea etapelor de execuție și la creșterea riscului de neatingere a indicatorilor asumați pentru perioada evaluată.

În acest context, respectarea termenelor poate fi apreciată ca fiind parțial realizată, fiind necesară consolidarea mecanismelor de planificare și monitorizare, precum și integrarea unor instrumente eficiente de gestionare a riscurilor, în vederea creșterii predictibilității și a eficienței implementării proiectelor în perioada 2026–2027<sup>5</sup>.

#### **1.4. Corelarea progresului proiectelor cu resursele alocate și mecanismele instituționale**

Evaluarea a urmărit relația dintre progresul proiectelor și resursele disponibile, precum și modul în care cadrul instituțional a influențat procesul de implementare, prin analiza capacității beneficiarilor de a gestiona intervențiile și de a asigura coordonarea între actorii implicați.

Analiza a evidențiat faptul că proiectele gestionate de instituții cu experiență în implementarea investițiilor și care au dispus de structuri dedicate de management au înregistrat, în general, un progres mai consistent și o capacitate mai bună de adaptare la cerințele procedurale și operaționale. Aceste instituții au demonstrat o mai bună organizare a procesului de implementare, o planificare adecvată a activităților și o monitorizare eficientă a progresului, ceea ce a contribuit la menținerea unui ritm relativ stabil de derulare a proiectelor.

În schimb, în cazul beneficiarilor cu capacitate administrativă redusă, implementarea a fost afectată de dificultăți în planificarea activităților, în coordonarea etapelor de execuție și în monitorizarea progresului. Lipsa unor structuri dedicate de management sau a experienței în gestionarea proiectelor a condus la întârzieri în luarea deciziilor, la dificultăți în respectarea cerințelor procedurale și la o capacitate limitată de a gestiona situațiile neprevăzute apărute pe parcursul implementării.

Totodată, evaluarea a evidențiat faptul că lipsa unei coordonări unitare între actorii implicați în implementare a generat disfuncționalități în fluxul informațional și în procesul decizional. Comunicarea neuniformă și absența unor mecanisme clare de coordonare au condus, în anumite cazuri, la întârzieri în transmiterea informațiilor, la suprapuneri sau lacune în responsabilități și la dificultăți în sincronizarea etapelor de implementare.

În ansamblu, analiza a evidențiat că progresul proiectelor a fost influențat în mod direct de nivelul resurselor disponibile și de capacitatea instituțională a beneficiarilor, subliniind importanța consolidării structurilor de management de proiect și a îmbunătățirii mecanismelor de coordonare interinstituțională, în vederea creșterii eficienței implementării strategiilor de dezvoltare.

---

<sup>5</sup> În cadrul Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța, mecanismele de planificare și monitorizare sunt fundamentate pe corelarea intervențiilor cu obiectivele strategice și pe utilizarea indicatorilor de performanță pentru urmărirea progresului. Cu toate acestea, analiza implementării aferente perioadei 2021–2025 a evidențiat necesitatea consolidării acestor mecanisme, în special prin integrarea unor instrumente de gestionare a riscurilor la nivelul proiectelor, care să permită anticiparea și diminuarea efectelor generate de întârzieri. În acest context, îmbunătățirea proceselor de planificare operațională și monitorizare continuă devine esențială pentru creșterea predictibilității implementării și pentru asigurarea atingerii obiectivelor strategice până la finalul perioadei 2026–2027.

Astfel, se poate concluziona că prezenta evaluare a evidențiat existența unor diferențe semnificative în capacitatea de implementare la nivelul beneficiarilor, care au influențat în mod direct ritmul și calitatea progresului proiectelor. În acest context, corelarea între resursele disponibile și mecanismele instituționale poate fi apreciată ca fiind parțial realizată, fiind necesară consolidarea capacității administrative și îmbunătățirea coordonării între actorii implicați, în vederea asigurării unei implementări coerente și eficiente în perioada următoare<sup>6</sup>.

## **1.5. Concluzii privind eficiența implementării proiectelor**

În ansamblu, analiza gradului de realizare a proiectelor aferente Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța pentru perioada 2021–2025 a evidențiat un nivel moderat de implementare, caracterizat prin existența unor progrese semnificative în anumite domenii de intervenție, dar și prin prezența unor întârzieri și disfuncționalități care au influențat ritmul general de derulare a proiectelor.

Evaluarea a relevat faptul că implementarea intervențiilor nu a fost uniformă, fiind marcată de diferențe între domenii și între beneficiari, determinate în principal de capacitatea administrativă, de gradul de complexitate al proiectelor și de specificul cadrului procedural și financiar aplicabil. Astfel, proiectele gestionate în condiții instituționale stabile și cu resurse adecvate au înregistrat un progres mai consistent, în timp ce intervențiile caracterizate prin complexitate ridicată sau dependență de factori externi au fost mai expuse întârzierilor și blocajelor.

În acest context, analiza a evidențiat necesitatea consolidării mecanismelor de monitorizare a progresului, a îmbunătățirii coordonării instituționale între actorii implicați și a adaptării modului de implementare a intervențiilor, în vederea creșterii eficienței și a predictibilității procesului de implementare în etapa următoare.

Prin urmare, gradul de realizare a proiectelor reflectă o implementare în curs de consolidare, care necesită măsuri de optimizare pentru perioada 2026–2027, în scopul accelerării proiectelor aflate în întârziere și al asigurării unei realizări echilibrate a obiectivelor strategice.

## **2. Evaluarea rezultatelor obținute pentru comunitățile locale**

Evaluarea rezultatelor a avut în vedere măsura în care implementarea proiectelor aferente Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța 2021–2027 a contribuit la atingerea obiectivelor stabilite la nivelul principalelor domenii de dezvoltare, respectiv infrastructură, economie, capital uman, servicii sociale, sănătate și educație. Analiza a urmărit efectele generate de intervenții asupra îmbunătățirii condițiilor de viață ale populației și asupra dezvoltării economice la nivel județean.

În domeniul infrastructurii, în special al infrastructurii de transport și al celei tehnico-edilitare, intervențiile implementate au contribuit la îmbunătățirea accesibilității și la creșterea gradului de conectivitate între unitățile administrativ-teritoriale. Modernizarea și extinderea rețelelor de utilități au avut un impact pozitiv asupra accesului populației la servicii de bază, contribuind la reducerea disparităților între mediul urban și rural.

---

<sup>6</sup> Diferențele în capacitatea de implementare la nivelul beneficiarilor sunt reflectate în modul de gestionare a proiectelor, respectiv în nivelul de planificare operațională, în respectarea termenelor și în calitatea raportării indicatorilor. În cadrul Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța, aceste variații au fost influențate de factori precum disponibilitatea resurselor umane specializate, experiența în gestionarea proiectelor finanțate și existența unor structuri dedicate de management. În acest context, corelarea între resursele disponibile și mecanismele instituționale a fost limitată de lipsa unei abordări unitare la nivelul beneficiarilor și de coordonarea insuficientă între actorii implicați, ceea ce a evidențiat necesitatea consolidării capacității administrative și a mecanismelor de cooperare pentru creșterea eficienței implementării strategiei.



În ceea ce privește domeniul economic, rezultatele intervențiilor au fost reflectate prin susținerea activităților economice și crearea unor condiții mai favorabile pentru atragerea investițiilor. Proiectele implementate au contribuit la consolidarea unor sectoare economice relevante la nivel județean, însă impactul asupra creării de locuri de muncă și asupra creșterii competitivității economice s-a manifestat într-un ritm moderat, specific unei etape intermediare de implementare.

În domeniul capitalului uman și al serviciilor sociale, intervențiile au vizat îmbunătățirea accesului la servicii educaționale, sociale și de sănătate, contribuind la creșterea calității vieții populației. Proiectele derulate în aceste domenii au avut efecte pozitive în special în ceea ce privește modernizarea infrastructurii și creșterea capacității de furnizare a serviciilor, însă impactul acestora este în continuare dependent de finalizarea integrală a intervențiilor și de sustenabilitatea acestora pe termen mediu și lung.

În domeniul sănătății și al educației, rezultatele implementării au evidențiat progrese în ceea ce privește infrastructura și dotările, contribuind la îmbunătățirea condițiilor de desfășurare a activităților și la creșterea accesului populației la servicii de calitate. Cu toate acestea, efectele asupra performanței sistemelor respective necesită consolidare în perioada următoare, în contextul unor intervenții aflate încă în curs de implementare.

Totodată, analiza percepției beneficiarilor a indicat o apreciere pozitivă a intervențiilor în zonele în care proiectele au generat beneficii directe și vizibile, în special în domeniul infrastructurii și al serviciilor publice locale. În același timp, în cazul proiectelor aflate în implementare sau întârziate, impactul perceput a fost mai redus, fiind influențat de stadiul de realizare și de întârzierile înregistrate.

În ansamblu, evaluarea rezultatelor a evidențiat faptul că intervențiile aferente strategiei au contribuit la atingerea obiectivelor stabilite la nivelul principalelor domenii de dezvoltare, însă într-un mod neuniform și într-un ritm moderat. Eficacitatea intervențiilor poate fi apreciată ca fiind în curs de consolidare, fiind necesară continuarea implementării și optimizarea mecanismelor de monitorizare și coordonare pentru maximizarea impactului în perioada 2026–2027.

### **3. Identificarea disfuncționalităților și a blocajelor în implementare**

Un element central al evaluării l-a constituit analiza factorilor care au influențat ritmul și calitatea implementării intervențiilor aferente Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța, în vederea înțelegerii mecanismelor care au generat deviații de la planificarea inițială și a modului în care acestea au afectat atingerea obiectivelor specifice stabilite la nivelul direcțiilor de dezvoltare.

Analiza a evidențiat faptul că implementarea proiectelor s-a desfășurat într-un context procedural și legislativ complex, care a influențat în mod direct predictibilitatea și continuitatea intervențiilor. În special, durata extinsă a procedurilor de achiziții publice, coroborată cu modificările legislative intervenite pe parcursul perioadei analizate, a generat întârzieri în demararea și derularea proiectelor, afectând în mod diferențiat domenii precum infrastructura de transport, infrastructura tehnico-edilitară și serviciile publice. În absența unor mecanisme flexibile de adaptare, aceste constrângeri au condus la decalarea etapelor de implementare și la acumularea unor întârzieri cu efecte asupra rezultatelor preconizate.

Din perspectiva resurselor financiare, evaluarea a relevat existența unor dificultăți în asigurarea și utilizarea acestora în concordanță cu necesitățile de implementare. Accesarea surselor de finanțare, condiționalitățile specifice acestora și limitările în planificarea financiară au influențat capacitatea beneficiarilor de a menține un ritm constant de derulare a proiectelor. În anumite

situații, lipsa unei corelări optime între disponibilitatea resurselor și etapele de implementare a condus la discontinuități în execuție, afectând eficiența utilizării fondurilor și ritmul de atingere a rezultatelor.

Un factor determinant în performanța implementării l-a reprezentat capacitatea administrativă a beneficiarilor<sup>7</sup>, care a variat semnificativ la nivelul unităților administrativ-teritoriale și al instituțiilor implicate. Evaluarea a evidențiat faptul că instituțiile care au dispus de structuri funcționale de management de proiect, de personal specializat și de experiență în gestionarea intervențiilor complexe au înregistrat un nivel superior de performanță, reușind să gestioneze mai eficient constrângerile procedurale și operaționale. În schimb, în cazul beneficiarilor cu resurse administrative limitate, implementarea a fost afectată de dificultăți în planificare, coordonare și monitorizare, ceea ce a condus la întârzieri și la o capacitate redusă de adaptare la situațiile neprevăzute.

Totodată, analiza a relevat faptul că mecanismele de coordonare interinstituțională nu au funcționat în mod uniform la nivelul întregului sistem de implementare. În cazul proiectelor care au implicat mai mulți actori instituționali, lipsa unor proceduri clare de colaborare și a unor instrumente eficiente de coordonare a generat disfuncționalități în fluxul informațional și întârzieri în procesul decizional. Aceste aspecte au afectat în mod direct sincronizarea intervențiilor și coerența implementării la nivelul domeniilor strategice.

În ceea ce privește mecanismele de monitorizare, evaluarea a evidențiat limitări în procesul de colectare, centralizare și raportare a datelor privind progresul proiectelor și indicatorii de realizare. Lipsa unor instrumente unitare și a unei metodologii standardizate de raportare a condus la variații în calitatea și consistența datelor, afectând capacitatea de a realiza o monitorizare în timp real și de a fundamenta decizii operative. Aceste disfuncționalități au influențat eficiența generală a procesului de implementare și au limitat posibilitatea de intervenție rapidă în cazul apariției unor abateri de la planificare.

În ansamblu, analiza factorilor care au influențat implementarea a evidențiat existența unor vulnerabilități structurale și operaționale care au afectat, în mod diferențiat, domeniile de intervenție și categoriile de beneficiari. Aceste vulnerabilități reflectă, pe de o parte, complexitatea procesului de implementare a unei strategii integrate de dezvoltare, iar pe de altă parte, necesitatea consolidării mecanismelor instituționale și operaționale care susțin implementarea.

În acest context, rezultatele evaluării subliniază necesitatea adoptării unor măsuri orientate spre simplificarea proceselor procedurale, consolidarea capacității administrative, îmbunătățirea coordonării interinstituționale și dezvoltarea unor mecanisme de monitorizare integrate, în vederea creșterii eficienței implementării și a maximizării contribuției intervențiilor la atingerea obiectivelor strategice ale județului în perioada 2026–2027.

#### **4. Evaluarea gradului de atingere a indicatorilor de performanță**

Evaluarea indicatorilor a fost realizată printr-o analiză integrată<sup>8</sup> a sistemului de monitorizare aferent Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța, având ca obiectiv principal determinarea gradului de atingere a obiectivelor strategice și a contribuției intervențiilor la

<sup>7</sup> Capacitatea administrativă a beneficiarilor a influențat direct ritmul și calitatea implementării proiectelor, fiind determinată de nivelul resurselor disponibile, experiența în gestionarea proiectelor și organizarea structurilor de management, aspecte care au generat diferențe de performanță la nivelul implementării Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța.

<sup>8</sup> Analiza integrată a indicatorilor a permis corelarea progresului fizic al proiectelor cu beneficiile generate și cu efectele asupra dezvoltării județului, în conformitate cu structura sistemului de monitorizare prevăzută în Strategia de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța.



dezvoltarea socio-economică a județului. Abordarea a avut la bază corelarea celor trei niveluri de performanță – realizare, rezultat și impact – în vederea evidențierii relației cauzale dintre activitățile implementate, beneficiile generate și efectele structurale produse la nivelul sistemului socio-economic.

În ceea ce privește indicatorii de realizare, analiza a urmărit gradul de implementare a activităților și livrabilelor asumate prin proiecte, reflectând progresul fizic al intervențiilor la nivelul fiecărui domeniu strategic. Acești indicatori au permis evaluarea capacității sistemului de implementare de a livra rezultatele imediate planificate, oferind o imagine detaliată asupra ritmului de execuție și a conformității cu etapele stabilite inițial. Evaluarea a evidențiat faptul că, în domenii precum infrastructura de transport și infrastructura tehnico-edilitară, indicatorii de realizare au înregistrat valori apropiate de țintele stabilite, ca urmare a caracterului concret și etapizat al investițiilor. În schimb, în domenii precum dezvoltarea economică, capitalul uman și serviciile sociale, progresul indicatorilor de realizare a fost mai dificil de cuantificat și a evoluat într-un ritm mai lent, fiind influențat de natura intervențiilor și de durata necesară pentru operaționalizarea acestora.

Indicatorii de rezultat au fost analizați din perspectiva efectelor directe generate de intervenții asupra populației și mediului economic, în corelație cu obiectivele specifice ale strategiei. Evaluarea acestora a evidențiat măsura în care proiectele implementate au contribuit la îmbunătățirea accesului la servicii publice, la creșterea calității infrastructurii și la susținerea activităților economice. Analiza a relevat faptul că, în domeniile în care proiectele au fost finalizate sau au atins un stadiu avansat de implementare, indicatorii de rezultat au reflectat îmbunătățiri concrete, vizibile la nivelul beneficiarilor. Cu toate acestea, în ansamblu, nivelul de realizare a acestor indicatori a fost influențat de faptul că o parte semnificativă a intervențiilor se afla încă în curs de implementare, iar beneficiile directe nu s-au materializat pe deplin în perioada analizată.

În ceea ce privește indicatorii de impact, evaluarea a vizat efectele cumulative ale intervențiilor asupra dezvoltării județului, inclusiv asupra calității vieții populației, asupra dezvoltării economice și asupra reducerii disparităților teritoriale. Având în vedere caracterul intermediar al evaluării, impactul intervențiilor a fost analizat din perspectiva tendințelor emergente și a direcțiilor de evoluție, mai degrabă decât prin raportare la rezultate consolidate. Astfel, au fost identificate semnale pozitive în ceea ce privește îmbunătățirea condițiilor de trai în zonele care au beneficiat de investiții, precum și creșterea atractivității economice a unor teritorii, însă aceste efecte rămân dependente de finalizarea intervențiilor și de continuitatea acestora în perioada următoare.

Analiza integrată a indicatorilor a presupus compararea sistematică a valorilor realizate cu țintele stabilite la nivel strategic, în vederea determinării gradului de atingere a obiectivelor asumate. Această comparație a evidențiat existența unor decalaje între valorile planificate și cele realizate, generate de întârzierile în implementare, de constrângerile procedurale și de limitările de capacitate administrativă. În același timp, analiza tendințelor evolutive a permis identificarea direcțiilor de progres și a domeniilor în care intervențiile au generat rezultate consistente, precum și a celor în care progresul a fost mai lent sau fragmentat.

Un element esențial al evaluării l-a constituit analiza deviațiilor și a cauzelor acestora, prin corelarea performanței indicatorilor cu factorii care au influențat implementarea. Astfel, deviațiile identificate au fost asociate, în principal, cu întârzierile în implementarea proiectelor, cu complexitatea intervențiilor, cu specificul surselor de finanțare și cu nivelul de capacitate administrativă a beneficiarilor. Această abordare a permis o înțelegere aprofundată a relației dintre performanța indicatorilor și contextul de implementare, evidențiind faptul că atingerea țintelor nu depinde exclusiv de planificarea inițială, ci și de capacitatea sistemului de a gestiona eficient constrângerile apărute pe parcurs.

Totodată, evaluarea a evidențiat faptul că sistemul de indicatori utilizat a permis o monitorizare adecvată a progresului, însă eficiența acestuia a fost influențată de calitatea și consistența datelor raportate. Lipsa unor instrumente unitare de colectare și centralizare a datelor a generat dificultăți în comparabilitatea informațiilor și în evaluarea în timp real a performanței, subliniind necesitatea consolidării mecanismelor de monitorizare.

În ansamblu, evaluarea indicatorilor de realizare, rezultat și impact a evidențiat un nivel moderat de atingere a Țintelor stabilite, reflectând faptul că intervențiile strategice au generat efecte pozitive, însă acestea se află încă într-un proces de consolidare. Progresul înregistrat confirmă relevanța direcțiilor strategice asumate, dar evidențiază, în același timp, necesitatea accelerării implementării, a îmbunătățirii corelării între nivelurile de performanță și a consolidării sistemului de monitorizare, în vederea maximizării impactului asupra dezvoltării județului în perioada 2026–2027.

Analiza rezultatelor și a indicatorilor de realizare, rezultat și impact arată că, în perioada 2021–2025, implementarea Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța a generat progrese reale, însă acestea nu s-au manifestat în mod uniform la nivelul tuturor domeniilor de intervenție.

În domeniile în care proiectele au fost finalizate sau au înregistrat un stadiu avansat de implementare, rezultatele au fost vizibile și au produs efecte concrete, în special în ceea ce privește infrastructura și serviciile publice. În schimb, în situațiile în care proiectele s-au aflat încă în derulare, nivelul de realizare a indicatorilor de rezultat și impact a fost mai redus, ceea ce reflectă decalajul normal dintre implementarea intervențiilor și apariția efectelor acestora.

Totodată, analiza a evidențiat existența unor diferențe între domenii, determinate de complexitatea proiectelor, de tipul intervențiilor și de capacitatea de implementare a beneficiarilor. De asemenea, întârzierile în derularea unor proiecte și dificultățile întâmpinate în procesul de implementare au influențat atingerea Țintelor stabilite, fără a afecta însă direcția generală de dezvoltare asumată prin strategie.

În ansamblu, rezultatele obținute confirmă faptul că intervențiile strategice au avut un impact pozitiv, însă efectele acestora sunt încă în curs de consolidare. Nivelul de realizare a indicatorilor poate fi apreciat ca fiind moderat, corespunzător unei etape intermediare de implementare, fiind necesară continuarea și accelerarea intervențiilor pentru a asigura atingerea obiectivelor stabilite până la finalul perioadei de programare.

## **5. Fundamentarea măsurilor de ajustare pentru perioada 2026–2027**

Pe baza concluziilor rezultate în urma evaluării intermediare aferente perioadei 2021–2025, a fost conturat un set de măsuri orientate spre optimizarea procesului de implementare a Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța, în vederea creșterii eficienței intervențiilor și a accelerării progresului în cadrul principalelor direcții de dezvoltare stabilite prin documentul strategic.

Un prim element îl reprezintă necesitatea accelerării implementării proiectelor cu impact strategic, în special a celor care contribuie direct la realizarea obiectivelor aferente domeniilor infrastructurii de transport, infrastructurii tehnico-edilitare și serviciilor publice. Evaluarea a evidențiat faptul că aceste domenii au un rol determinant în susținerea dezvoltării economice și în îmbunătățirea condițiilor de viață, fiind esențiale pentru atingerea obiectivelor strategice ale județului. În acest context, se impune prioritizarea intervențiilor aflate în stadii avansate de implementare, precum și

identificarea unor soluții pentru deblocarea proiectelor întârziate, în vederea maximizării efectelor generate până la finalul perioadei de programare.

De asemenea, evaluarea a subliniat necesitatea unei realocări eficiente a resurselor, în concordanță cu prioritățile stabilite la nivelul direcțiilor strategice și cu stadiul de implementare al proiectelor. În acest sens, adaptarea planificării financiare și operaționale la nevoile reale ale intervențiilor poate contribui la reducerea disfuncționalităților identificate și la asigurarea unei utilizări mai eficiente a resurselor disponibile. O astfel de abordare presupune orientarea resurselor către proiectele cu impact direct asupra dezvoltării infrastructurii, a serviciilor publice și a mediului economic, în conformitate cu obiectivele asumate prin strategie.

Un alt aspect esențial îl reprezintă consolidarea mecanismelor de monitorizare și control, în vederea asigurării unei urmăriri mai riguroase a progresului și a unei intervenții operative în cazul apariției unor deviații. Evaluarea a evidențiat necesitatea dezvoltării unui sistem de monitorizare integrat, care să permită corelarea indicatorilor de realizare, rezultat și impact cu stadiul efectiv al proiectelor, precum și standardizarea procesului de raportare la nivelul tuturor beneficiarilor. Îmbunătățirea acestor mecanisme este esențială pentru creșterea transparenței și pentru fundamentarea deciziilor la nivel strategic.

Totodată, rezultatele evaluării au evidențiat importanța adaptării intervențiilor la nevoile reale ale comunităților, în corelație cu evoluțiile economice și sociale înregistrate la nivel județean. În cadrul direcțiilor strategice privind dezvoltarea capitalului uman, a serviciilor sociale și a sănătății, se impune o flexibilitate sporită în ajustarea tipurilor de intervenții, astfel încât acestea să răspundă în mod eficient nevoilor identificate și să contribuie la reducerea disparităților teritoriale și sociale.

Nu în ultimul rând, evaluarea a evidențiat necesitatea consolidării capacității administrative și instituționale a beneficiarilor, ca factor determinant pentru îmbunătățirea performanței implementării. Diferențele constatate între beneficiari în ceea ce privește nivelul de experiență, resursele disponibile și organizarea procesului de implementare indică necesitatea dezvoltării unor mecanisme de sprijin, inclusiv prin formare profesională, asistență tehnică și întărirea structurilor de management de proiect. De asemenea, îmbunătățirea coordonării interinstituționale, în special în cadrul proiectelor complexe, reprezintă o condiție esențială pentru creșterea coerenței și eficienței implementării.

În ansamblu, măsurile de optimizare propuse contribuie la consolidarea caracterului dinamic al Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța, permițând ajustarea acesteia în funcție de evoluțiile economice, sociale și instituționale. Prin implementarea acestor măsuri, se creează premisele unei utilizări mai eficiente a resurselor, ale unei implementări mai coerente și ale unei contribuții mai consistente la atingerea obiectivelor strategice în perioada 2026–2027.

## **6. Rolul evaluării în procesul de management strategic**

Evaluarea intermediară aferentă perioadei 2021–2025 nu a reprezentat doar un exercițiu de raportare a stadiului de implementare a proiectelor, ci un instrument esențial de management strategic, integrat în procesul de monitorizare și coordonare a implementării Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța. Prin analiza corelată a progresului proiectelor, a indicatorilor de realizare, rezultat și impact și a gradului de atingere a obiectivelor specifice, evaluarea a oferit o bază solidă pentru fundamentarea deciziilor la nivelul administrației județene.

În cadrul direcțiilor strategice privind dezvoltarea infrastructurii și a serviciilor publice, evaluarea a permis identificarea intervențiilor care au generat rezultate concrete, precum și a celor care au

înregistrat întârzieri sau blocaje, facilitând astfel prioritizarea investițiilor și orientarea resurselor către proiectele cu impact direct asupra conectivității teritoriale și accesului la servicii. În același timp, la nivelul direcțiilor strategice orientate spre dezvoltarea economică, capitalul uman și serviciile sociale, evaluarea a evidențiat necesitatea consolidării intervențiilor și adaptării acestora la dinamica nevoilor locale.

Prin caracterul său integrat, evaluarea a contribuit la creșterea transparenței și responsabilității instituționale, prin evidențierea modului în care resursele alocate au fost utilizate și a gradului de realizare a obiectivelor asumate prin strategie. În același timp, aceasta a oferit un cadru unitar de analiză și raportare pentru compartimentele, instituțiile și unitățile administrativ-teritoriale implicate, contribuind la consolidarea coordonării interinstituționale și la îmbunătățirea fluxului informațional între actorii implicați în implementare.

Un rol important al evaluării intermediare a fost acela de a menține orientarea procesului de implementare către rezultate și impact, prin raportarea constantă la indicatorii stabiliți și la țintele asumate la nivel strategic. Prin identificarea deviațiilor dintre valorile planificate și cele realizate, precum și a cauzelor acestora, evaluarea a permis adoptarea unor măsuri corective și ajustarea intervențiilor în funcție de evoluțiile înregistrate în cadrul principalelor domenii de dezvoltare ale județului.

Totodată, evaluarea a avut un rol esențial în adaptarea implementării strategiei la contextul economic, social și instituțional, marcat de schimbări și provocări pe parcursul perioadei analizate. În acest sens, aceasta a facilitat recalibrarea intervențiilor în domenii precum infrastructura, dezvoltarea economică și serviciile sociale, în funcție de nevoile emergente și de capacitatea de implementare a beneficiarilor.

În ansamblu, evaluarea intermediară a oferit o imagine integrată asupra modului de implementare a Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța, evidențiind atât progresele realizate la nivelul principalelor direcții strategice, cât și disfuncționalitățile care au influențat ritmul de implementare. Prin rezultatele sale, evaluarea a contribuit la consolidarea caracterului dinamic al strategiei, permițând ajustarea acesteia și orientarea intervențiilor în vederea atingerii obiectivelor asumate până în anul 2027.

## **II. Cadrul de monitorizare utilizat**

Monitorizarea implementării Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța s-a realizat în conformitate cu cadrul metodologic prevăzut în documentul strategic, având la bază un sistem structurat de indicatori și un mecanism instituțional de colectare, centralizare și analiză a datelor. Acest cadru a fost conceput pentru a asigura urmărirea progresului intervențiilor la nivelul direcțiilor strategice și pentru a permite evaluarea coerentă a performanței în raport cu obiectivele asumate.

Sistemul de monitorizare a fost fundamentat pe utilizarea a trei categorii de indicatori, care au permis analiza progresului pe diferite niveluri de performanță, de la implementarea concretă a activităților până la efectele generate asupra dezvoltării județului:

- **Indicatori de realizare** – au reflectat nivelul de implementare a activităților și livrabilelor asumate prin proiecte, oferind informații privind progresul fizic al intervențiilor. Acești indicatori au fost utilizați pentru a cuantifica realizările concrete, cum ar fi lucrările executate sau infrastructura realizată, și au permis evaluarea conformității implementării cu planificarea inițială.

- **Indicatori de rezultat** – au evidențiat beneficiile directe generate de intervenții, în raport cu obiectivele specifice ale strategiei. Prin intermediul acestora a fost analizată măsura în care proiectele au contribuit la îmbunătățirea accesului la servicii publice, la creșterea mobilității și la susținerea activității economice, reflectând efectele imediate asupra beneficiarilor.
- **Indicatori de impact** – au permis evaluarea efectelor pe termen mediu și lung ale intervențiilor asupra dezvoltării județului, inclusiv în ceea ce privește creșterea economică, îmbunătățirea calității vieții și reducerea disparităților teritoriale. Acești indicatori au fost utilizați pentru a analiza contribuția strategică a intervențiilor, în corelație cu obiectivele generale de dezvoltare.

Prin utilizarea acestor trei categorii de indicatori, cadrul de monitorizare a asigurat o abordare integrată a evaluării performanței, facilitând corelarea între activitățile implementate, rezultatele obținute și impactul generat la nivel județean.

Procesul de monitorizare a fost susținut de un mecanism instituțional de colectare și analiză a datelor, care a implicat actorii responsabili de implementarea proiectelor. În acest sens, colectarea datelor s-a realizat prin:

- **transmiterea de solicitări oficiale către unitățile administrativ-teritoriale, asociațiile de dezvoltare intercomunitară și instituțiile partenere**, în vederea furnizării informațiilor privind stadiul de implementare al proiectelor și nivelul de realizare a indicatorilor;
- **centralizarea și verificarea datelor la nivelul Consiliului Județean Constanța**, prin agregarea informațiilor primite și analiza acestora din perspectiva coerenței, completitudinii și corelării cu obiectivele strategice;
- **raportări periodice privind indicatorii aferenți proiectelor**, care au permis urmărirea evoluției intervențiilor și identificarea eventualelor deviații de la planificare.

În cadrul acestui mecanism, analiza datelor a presupus nu doar colectarea informațiilor, ci și interpretarea acestora în raport cu țintele stabilite, precum și corelarea progresului proiectelor cu indicatorii de performanță. Această abordare a permis evaluarea continuă a stadiului de implementare și identificarea timpurie a disfuncționalităților.

Totodată, evaluarea a evidențiat faptul că eficiența cadrului de monitorizare a fost influențată de o serie de limitări, în special în ceea ce privește uniformitatea procesului de raportare și calitatea datelor furnizate. Diferențele în capacitatea administrativă a beneficiarilor au condus la variații în modul de colectare și transmitere a informațiilor, iar lipsa unor instrumente unitare de raportare a afectat comparabilitatea datelor la nivelul întregului sistem.

De asemenea, lipsa unui sistem digital integrat de monitorizare a limitat posibilitatea de analiză în timp real a progresului și de intervenție rapidă în cazul apariției unor deviații, ceea ce a influențat eficiența procesului de coordonare și decizie.

În ansamblu, cadrul de monitorizare utilizat a permis urmărirea progresului implementării Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța și evaluarea performanței intervențiilor la nivelul principalelor direcții de dezvoltare. Totodată, analiza acestuia a evidențiat necesitatea consolidării mecanismelor de monitorizare, prin standardizarea proceselor de raportare, dezvoltarea unor instrumente integrate și îmbunătățirea capacității instituționale, în vederea creșterii eficienței și a calității procesului de evaluare în perioada următoare.



### **III. Stadiul implementării strategiei (2021–2025)<sup>9</sup>**

#### **3.1. Gradul de realizare a proiectelor**

Analiza datelor colectate pentru perioada 2021–2025 indică un stadiu moderat de implementare a proiectelor prevăzute în cadrul Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța, caracterizat printr-o distribuție diferențiată a progresului în funcție de domeniul de intervenție, complexitatea proiectelor și capacitatea instituțională a beneficiarilor.

Proiectele finalizate au fost identificate în special în domenii precum infrastructura locală și serviciile publice, unde intervențiile au avut un grad mai redus sau mediu de complexitate și au beneficiat de condiții mai stabile de implementare. Aceste proiecte au contribuit direct la îmbunătățirea accesului la servicii și la creșterea calității infrastructurii la nivel local, reflectând o capacitate bună de finalizare în cazul intervențiilor cu cerințe tehnice și procedurale mai puțin complexe.

Proiectele aflate în curs de implementare au reprezentat categoria dominantă în cadrul portofoliului analizat, incluzând în principal intervențiile majore finanțate din fonduri europene. Aceste proiecte au fost caracterizate printr-un grad ridicat de complexitate, implicând proceduri extinse de achiziții, cerințe tehnice specifice și condiționalități de finanțare. Progresul acestora a fost unul diferențiat, influențat de stadiul de derulare a contractelor, de capacitatea beneficiarilor de a gestiona proiectele și de factorii externi care au afectat implementarea.

În același timp, analiza a evidențiat existența unor proiecte aflate în fază incipientă sau care au înregistrat întârzieri semnificative. Acestea au fost, în general, proiecte cu un grad ridicat de complexitate, dependente de obținerea avizelor, de finalizarea unor proceduri administrative sau de asigurarea finanțării. În aceste cazuri, dificultățile întâmpinate au condus la decalarea etapelor de implementare și la un progres limitat în perioada analizată.

În ansamblu, distribuția proiectelor în funcție de stadiul de realizare evidențiază un nivel neuniform de implementare la nivelul strategiei, determinat de diferențe între domenii și între beneficiari. Această situație reflectă atât diversitatea intervențiilor incluse în strategie, cât și influența factorilor instituționali și procedurali asupra ritmului de implementare.

#### **3.2. Analiza indicatorilor de realizare**

Analiza indicatorilor de realizare a avut ca obiectiv evaluarea modului în care activitățile și livrabilele asumate prin proiectele incluse în Strategia de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța au fost implementate în perioada 2021–2025, în corelație cu obiectivele stabilite la nivelul principalelor direcții strategice. Această analiză a permis aprecierea progresului fizic al intervențiilor și a capacității sistemului de implementare de a livra rezultatele imediate prevăzute în strategie.

În acest context, indicatorii de realizare evidențiază următoarele aspecte:

- **un nivel satisfăcător de execuție a lucrărilor de infrastructură**, în special în cadrul direcțiilor strategice privind dezvoltarea infrastructurii de transport și a infrastructurii tehnico-edilitare. Proiectele de modernizare și reabilitare a rețelelor rutiere, precum și cele privind

---

<sup>9</sup> Analiza stadiului implementării strategiei prin metoda Kaizen a avut în vedere aplicarea principiilor de îmbunătățire continuă (planificare – implementare – verificare – ajustare), urmărind modul în care disfuncționalitățile identificate în perioada 2021–2025 au fost corectate incremental, în vederea optimizării procesului de implementare a Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța.



extinderea și îmbunătățirea rețelelor de utilități, au înregistrat progrese vizibile, reflectate în atingerea unui procent semnificativ din țintele fizice stabilite. Aceste realizări au contribuit la îmbunătățirea conectivității teritoriale și la creșterea accesului populației la servicii de bază, constituind un element central al implementării strategiei în perioada analizată;

- **progres în implementarea proiectelor de modernizare a serviciilor publice**, în cadrul direcțiilor strategice privind dezvoltarea capitalului uman și a serviciilor sociale, inclusiv în domeniile educației și sănătății. Indicatorii de realizare au reflectat îmbunătățiri la nivelul infrastructurii educaționale și medicale, precum și dezvoltarea unor servicii sociale, însă ritmul de implementare a fost influențat de complexitatea intervențiilor, de necesitatea respectării unor standarde specifice și de durata procedurilor administrative. În aceste domenii, progresul a fost mai puțin uniform, fiind dependent de capacitatea de implementare a beneficiarilor și de specificul proiectelor;
- **diferențe semnificative între unitățile administrativ-teritoriale și instituțiile implicate**, în ceea ce privește nivelul de realizare a indicatorilor. Evaluarea a evidențiat faptul că beneficiarii cu experiență în implementarea proiectelor și cu structuri administrative consolidate au înregistrat un grad mai ridicat de realizare a activităților, reușind să gestioneze mai eficient cerințele procedurale și operaționale. În schimb, în cazul unor UAT-uri cu capacitate administrativă limitată, progresul a fost mai lent, fiind afectat de dificultăți în planificare, coordonare și monitorizare.

Analiza indicatorilor de realizare a evidențiat, de asemenea, faptul că nivelul de implementare a activităților a fost influențat de factori precum complexitatea tehnică a proiectelor, condiționalitățile surselor de finanțare și cadrul procedural aplicabil. În domeniile în care intervențiile au avut un caracter mai standardizat și au beneficiat de condiții stabile de implementare, progresul a fost mai rapid și mai consistent, în timp ce proiectele complexe, cu dependențe multiple, au înregistrat întârzieri și variații în ritmul de realizare.

Totodată, analiza a permis identificarea unor corelații între nivelul de realizare a indicatorilor și stadiul general al implementării proiectelor, evidențiind faptul că progresul fizic a fost mai avansat în cazul intervențiilor aflate în faze mature de implementare și mai redus în cazul proiectelor aflate în etape incipiente sau afectate de blocaje.

În ansamblu, indicatorii de realizare arată că activitățile planificate prin Strategia de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța au fost implementate într-un ritm diferențiat, cu rezultate mai consistente în domeniile infrastructurii și serviciilor publice și cu progrese mai lente în cazul intervențiilor cu grad ridicat de complexitate sau în situațiile în care capacitatea administrativă a beneficiarilor a fost limitată.

**Evaluare:** nivelul de realizare a activităților planificate poate fi apreciat ca fiind **moderat**, reflectând o implementare în curs de consolidare, cu progrese semnificative în anumite direcții strategice, dar și cu necesitatea accelerării intervențiilor și a reducerii decalajelor între domenii și beneficiari în perioada 2026–2027.

### 3.3. Analiza indicatorilor de rezultat

Analiza indicatorilor de rezultat a avut ca obiectiv evaluarea beneficiilor directe generate de implementarea proiectelor incluse în Strategia de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța, în corelație cu obiectivele specifice aferente principalelor direcții strategice. Această analiză a urmărit în ce măsură progresul fizic al intervențiilor s-a transpus în efecte concrete pentru populație și mediul economic, oferind o perspectivă asupra eficacității intervențiilor într-o etapă intermediară de implementare.

Indicatorii de rezultat au fost analizați în relație directă cu domeniile strategice vizate, evidențiind modul în care intervențiile au contribuit la îmbunătățirea accesului la servicii, la creșterea mobilității și la susținerea dezvoltării economice locale. În acest sens, rezultatele obținute reflectă atât progresele realizate, cât și dependența acestora de stadiul de implementare al proiectelor.

În acest context, indicatorii de rezultat evidențiază următoarele evoluții:

- **îmbunătățirea accesului la infrastructură și servicii**, în special în cadrul direcțiilor strategice privind dezvoltarea infrastructurii și a serviciilor publice. Intervențiile realizate au contribuit la extinderea și modernizarea rețelelor de transport și utilități, precum și la creșterea capacității de furnizare a serviciilor publice. Aceste rezultate sunt mai vizibile în unitățile administrativ-teritoriale în care proiectele au fost finalizate sau se află într-un stadiu avansat, contribuind la reducerea unor dezechilibre teritoriale și la îmbunătățirea accesibilității;
- **creșterea mobilității în anumite zone ale județului**, ca efect direct al investițiilor în infrastructura de transport, în concordanță cu obiectivele strategice privind conectivitatea teritorială. Modernizarea rețelelor rutiere a condus la reducerea timpilor de deplasare și la îmbunătățirea accesului către zone urbane și centre economice, însă aceste beneficii sunt distribuite neuniform, fiind dependente de stadiul implementării proiectelor;
- **efecte pozitive asupra mediului economic local**, generate în principal de îmbunătățirea infrastructurii și de crearea unui cadru favorabil dezvoltării activităților economice. În anumite zone, aceste intervenții au contribuit la creșterea atractivității pentru investiții și la susținerea mediului de afaceri, însă impactul asupra indicatorilor economici este încă în curs de consolidare, fiind dependent de finalizarea intervențiilor și de valorificarea acestora în timp.

Analiza acestor indicatori evidențiază faptul că beneficiile directe generate de intervenții sunt strâns corelate cu nivelul de implementare a proiectelor și cu capacitatea beneficiarilor de a valorifica rezultatele obținute. Astfel, în domeniile în care proiectele au atins un grad ridicat de realizare, rezultatele sunt mai consistente și mai ușor de cuantificat, în timp ce în cazul intervențiilor aflate în derulare, beneficiile sunt încă limitate sau în curs de manifestare.

**Limitări:** evaluarea a evidențiat o serie de limitări care influențează atât nivelul de realizare a rezultatelor, cât și capacitatea de analiză a acestora în mod complet și comparabil la nivel județean. Aceste limitări sunt generate atât de specificul intervențiilor, cât și de cadrul instituțional și metodologic de implementare a strategiei.

- **rezultate neuniforme la nivel teritorial**, determinate de diferențele în ritmul de implementare a proiectelor și de capacitatea administrativă a beneficiarilor. Astfel, în cadrul Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța, beneficiile generate sunt mai vizibile în zonele în care intervențiile au fost implementate eficient și mai reduse în cele în care proiectele sunt încă în derulare sau au întâmpinat dificultăți;
- **dificultăți în cuantificarea unor beneficii de natură calitativă**, în special în domeniile serviciilor publice, educației și sănătății. Indicatorii utilizați reflectă în principal aspecte cantitative, în timp ce elemente precum calitatea serviciilor, eficiența utilizării infrastructurii sau gradul de satisfacție al beneficiarilor sunt mai dificil de măsurat și de integrat în analiza indicatorilor;
- **decalajul temporal între implementarea proiectelor și manifestarea rezultatelor**, specific intervențiilor cu impact indirect sau progresiv, în special în domeniile dezvoltării economice și capitalului uman. În aceste cazuri, beneficiile generate nu se manifestă imediat, ceea ce conduce la o subevaluare temporară a rezultatelor în etapa intermediară;

- **limitări în sistemul de colectare și raportare a datelor**, generate de lipsa unor instrumente unitare și de diferențele în capacitatea de raportare a beneficiarilor. Aceste aspecte au afectat consistența și comparabilitatea informațiilor, influențând acuratețea analizei;
- **corelarea incompletă între indicatorii de realizare și cei de rezultat**, determinată de faptul că progresul fizic al proiectelor nu se reflectă întotdeauna imediat în beneficii directe, în special în cazul intervențiilor complexe, unde rezultatele depind de finalizarea integrală și operaționalizarea acestora.

În ansamblu, analiza indicatorilor de rezultat evidențiază faptul că intervențiile aferente Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța au generat beneficii directe pentru populație și mediul economic, însă acestea se manifestă într-un mod gradual și diferențiat, fiind influențate de stadiul de implementare și de contextul local.

**Evaluare:** rezultatele pot fi apreciate ca fiind **moderate, în creștere**, reflectând o evoluție pozitivă a beneficiilor generate, aflate însă într-un proces de consolidare, dependent de finalizarea intervențiilor și de îmbunătățirea mecanismelor de implementare în perioada 2026–2027.

### 3.4. Analiza indicatorilor de impact

Analiza indicatorilor de impact a avut ca obiectiv evaluarea efectelor structurale generate de implementarea intervențiilor incluse în Strategia de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța asupra dezvoltării socio-economice a județului, în corelație cu obiectivele generale ale strategiei. În cadrul acestei analize, impactul a fost interpretat ca rezultat al interacțiunii dintre investițiile realizate, rezultatele obținute și dinamica contextului economic și social, fiind evaluat din perspectiva tendințelor emergente și a direcțiilor de evoluție.

Abordarea metodologică a avut la bază corelarea indicatorilor de impact cu indicatorii de rezultat și realizare, în vederea evidențierii relației de cauzalitate dintre intervențiile implementate și efectele generate. În același timp, evaluarea a avut în vedere limitările specifice unei analize intermediare, în care impactul nu este pe deplin consolidat, iar atribuirea directă a efectelor este influențată de factori externi.

În acest context, analiza indicatorilor de impact evidențiază următoarele tendințe:

- **tendințe de dezvoltare economică locală**, reflectate prin consolidarea unor activități economice și prin creșterea atractivității unor zone pentru investiții, în special în cadrul direcțiilor strategice privind dezvoltarea infrastructurii și susținerea mediului economic. Îmbunătățirea conectivității teritoriale și a accesului la infrastructură a contribuit la reducerea costurilor de operare și la facilitarea accesului la piețe, însă aceste efecte se manifestă diferențiat și sunt în curs de consolidare, fiind dependente de finalizarea intervențiilor și de integrarea acestora în circuitul economic;
- **îmbunătățirea condițiilor de trai în zonele care au beneficiat de investiții**, ca urmare a intervențiilor realizate în domeniul infrastructurii și al serviciilor publice. Extinderea rețelelor de utilități, modernizarea infrastructurii locale și creșterea accesului la servicii au generat efecte pozitive asupra confortului și siguranței populației, contribuind la creșterea calității vieții. Cu toate acestea, impactul este mai pronunțat în zonele în care proiectele au fost finalizate și mai redus în cele în care intervențiile sunt încă în curs de implementare;
- **contribuții la reducerea disparităților teritoriale, într-o măsură parțială**, în concordanță cu obiectivele strategice privind dezvoltarea echilibrată a județului. Intervențiile au contribuit la diminuarea unor decalaje între zone, în special în ceea ce privește accesul la

infrastructură și servicii, însă distribuția neuniformă a investițiilor și diferențele în capacitatea administrativă a beneficiarilor au limitat efectele la nivel agregat.

Analiza evidențiază faptul că impactul intervențiilor este condiționat de gradul de maturitate al proiectelor și de capacitatea de valorificare a rezultatelor generate. Astfel, în domeniile în care proiectele au fost finalizate și sunt operaționale, impactul este mai ușor de identificat, în timp ce în cazul intervențiilor aflate în derulare, efectele sunt încă latente sau în curs de manifestare.

De asemenea, evaluarea a evidențiat faptul că impactul este influențat de factori exogeni, precum evoluțiile economice la nivel regional și național, dinamica demografică sau schimbările structurale din economie, ceea ce complică procesul de atribuire directă a efectelor intervențiilor strategice.

**Limitări:** evaluarea indicatorilor de impact a fost influențată de o serie de limitări metodologice și operaționale, specifice unei analize intermediare:

- **caracterul incipient al impactului**, determinat de faptul că o parte semnificativă a proiectelor nu a atins încă un nivel suficient de maturitate pentru a genera efecte structurale. În aceste condiții, indicatorii de impact reflectă mai degrabă tendințe decât rezultate consolidate;
- **probleme de atribuibilitate**, generate de dificultatea de a delimita efectele intervențiilor strategice de influența factorilor externi. Impactul asupra indicatorilor economici și sociali este rezultatul interacțiunii mai multor factori, ceea ce limitează capacitatea de a stabili o relație directă între intervenții și efecte;
- **limitări în disponibilitatea și calitatea datelor**, în special în ceea ce privește indicatorii de impact, care necesită serii de date pe termen lung și surse statistice consolidate. Lipsa unor date actualizate sau comparabile reduce acuratețea evaluării;
- **dificultăți în măsurarea efectelor structurale**, precum reducerea disparităților teritoriale sau îmbunătățirea calității vieții, care implică indicatori compoziți și analize complexe, dificil de realizat în etapa intermediară;
- **distribuția neuniformă a intervențiilor**, care generează variații semnificative în manifestarea impactului la nivel teritorial și limitează posibilitatea de generalizare a rezultatelor la nivelul întregului județ.

În ansamblu, analiza indicatorilor de impact evidențiază faptul că Strategia de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța a început să genereze efecte asupra dezvoltării economice și sociale, însă acestea se află într-un stadiu incipient de manifestare și necesită consolidare în perioada următoare.

**Evaluare:** impactul poate fi apreciat ca fiind **incipient – moderat, specific unei etape intermediare de implementare**, caracterizat prin tendințe pozitive, dar dependent de finalizarea intervențiilor și de consolidarea rezultatelor în perioada 2026–2027.

#### **IV. Probleme și disfuncționalități identificate**

În procesul de monitorizare a implementării Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța au fost identificate o serie de disfuncționalități de natură operațională, instituțională și metodologică, care au influențat atât ritmul de implementare a proiectelor, cât și calitatea procesului de raportare și evaluare a progresului. Aceste aspecte reflectă limite ale cadrului de monitorizare utilizat, dar și constrângeri generate de contextul procedural și de capacitatea instituțională a beneficiarilor.

Analiza a evidențiat faptul că aceste disfuncționalități nu au avut un caracter izolat, ci s-au manifestat sistemic, influențând în mod diferențiat domeniile strategice și categoriile de beneficiari, cu impact direct asupra gradului de atingere a obiectivelor asumate.

Principalele aspecte identificate sunt următoarele:

- **întârzieri în implementarea unor proiecte majore**, în special în cadrul direcțiilor strategice privind dezvoltarea infrastructurii de transport, a infrastructurii tehnico-edilitare și a serviciilor publice. Aceste întârzieri au fost generate de durata extinsă a procedurilor de achiziții publice, de complexitatea procesului de avizare și de modificările legislative intervenite pe parcursul implementării. În numeroase cazuri, întârzierile au avut un caracter cumulativ, afectând succesiunea etapelor de implementare și conducând la decalarea termenelor de finalizare, cu impact direct asupra realizării indicatorilor de rezultat și impact;
- **capacitate administrativă limitată în anumite unități administrativ-teritoriale**, care a influențat în mod direct performanța implementării proiectelor. Diferențele în nivelul de expertiză, în disponibilitatea resurselor umane și în organizarea structurilor de management de proiect au determinat variații semnificative în capacitatea de planificare, coordonare și monitorizare. În cazul unor beneficiari, aceste limitări s-au reflectat în întârzieri în derularea procedurilor, dificultăți în respectarea cerințelor de raportare și o capacitate redusă de gestionare a situațiilor neprevăzute;
- **lipsa unui sistem digital integrat de monitorizare**, care să permită colectarea, centralizarea și analiza datelor într-un mod unitar și în timp real. În absența unui astfel de sistem, procesul de monitorizare s-a bazat pe fluxuri de raportare descentralizate și pe instrumente neuniforme, ceea ce a condus la fragmentarea informațiilor și la întârzieri în consolidarea datelor. Această situație a limitat capacitatea administrației județene de a avea o imagine actualizată asupra progresului și de a interveni operativ în cazul apariției unor deviații;
- **raportare neuniformă a indicatorilor**, determinată de lipsa unor proceduri standardizate și a unor ghiduri clare de interpretare a indicatorilor la nivelul tuturor beneficiarilor. Diferențele în modul de colectare, interpretare și transmitere a datelor au afectat consistența și comparabilitatea informațiilor, generând dificultăți în realizarea unor analize integrate la nivel județean și în evaluarea corectă a progresului;
- **dependența de finanțări externe și de proceduri birocratice complexe**, în special în cazul proiectelor finanțate din fonduri europene, care a influențat ritmul și flexibilitatea implementării. Condiționalitățile specifice acestor surse de finanțare, precum cerințele stricte de eligibilitate, procedurile de verificare și aprobarea etapizată a cheltuielilor, au generat întârzieri și au limitat capacitatea de adaptare a intervențiilor la nevoile emergente identificate în procesul de implementare.

Analiza acestor aspecte evidențiază faptul că procesul de monitorizare a fost influențat atât de factori interni, legați de capacitatea instituțională și de organizarea sistemului de implementare, cât și de factori externi, precum cadrul legislativ și mecanismele de finanțare. Interacțiunea acestor factori a generat un efect cumulativ asupra eficienței implementării și asupra calității procesului de monitorizare.

În ansamblu, aceste disfuncționalități subliniază necesitatea consolidării cadrului de monitorizare prin dezvoltarea unui sistem integrat de colectare și analiză a datelor, standardizarea proceselor de raportare, creșterea capacității administrative la nivel local și simplificarea fluxurilor procedurale. Implementarea acestor măsuri este esențială pentru creșterea eficienței procesului de monitorizare și pentru asigurarea unei implementări coerente a Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța în perioada 2026–2027.



## **V. Evaluarea eficienței implementării (abordare tip Kaizen)**

### **Aplicarea principiilor de îmbunătățire continuă în procesul de implementare**

Aplicarea principiilor de îmbunătățire continuă în cadrul implementării Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța a fost analizată din perspectiva capacității sistemului de implementare de a integra rezultatele monitorizării în procesul decizional și de a adapta intervențiile în mod dinamic. Această abordare a fost corelată cu ciclul de management strategic și cu logica **Planificare – Implementare – Verificare – Ajustare (PDCA)**, specifică metodologiilor moderne de evaluare.

În etapa de implementare aferentă perioadei 2021–2025, aplicarea acestor principii a evidențiat faptul că mecanismele de adaptare există la nivel operațional, însă sunt aplicate neuniform și nu sunt pe deplin integrate într-un sistem formalizat de management al performanței. În acest context, analiza a urmărit modul în care informațiile generate prin monitorizare au fost utilizate pentru corectarea deviațiilor și optimizarea intervențiilor la nivelul principalelor direcții strategice.

În acest sens, aplicarea principiilor de îmbunătățire continuă evidențiază următoarele aspecte:

- **necesitatea unor ajustări periodice ale implementării**, ca urmare a diferențelor dintre planificarea inițială și evoluția efectivă a proiectelor. În cadrul direcțiilor strategice privind infrastructura, dezvoltarea economică și serviciile publice, s-a constatat că rigiditatea inițială a planificării a fost influențată de factori precum întârzierile procedurale, modificările de context și limitările de capacitate administrativă. În aceste condiții, ajustarea etapelor de implementare, a priorităților și a alocărilor de resurse reprezintă un mecanism esențial pentru menținerea relevanței intervențiilor și pentru atingerea obiectivelor strategice;
- **importanța feedback-ului instituțional constant**, rezultat din procesul de monitorizare și raportare, ca instrument de reglare a implementării. Fluxul de informații dintre Consiliul Județean Constanța, unitățile administrativ-teritoriale și instituțiile partenere a permis identificarea disfuncționalităților și a blocajelor, însă eficiența acestui feedback a fost influențată de lipsa unor mecanisme standardizate de analiză și valorificare a datelor. Consolidarea unui sistem de feedback continuu, bazat pe indicatori și analize comparative, este esențială pentru creșterea coerenței implementării;
- **rolul corecțiilor rapide în prevenirea acumulării întârzierilor**, în special în cazul proiectelor cu grad ridicat de complexitate sau al celor dependente de factori externi (avize, finanțări, proceduri). Evaluarea a evidențiat faptul că, în absența unor intervenții operative, deviațiile de la planificare tind să se amplifice, generând efecte cumulative asupra întregului proces de implementare. Astfel, capacitatea de reacție rapidă și de ajustare operativă a devenit un factor critic pentru menținerea ritmului de implementare.

Analiza a evidențiat, totodată, faptul că aplicarea principiilor de îmbunătățire continuă este strâns legată de nivelul de maturitate instituțională și de capacitatea organizațională de a integra procesele de monitorizare în decizie. În lipsa unor proceduri formalizate și a unor instrumente integrate de analiză, mecanismele de îmbunătățire continuă rămân predominant reactive și nu evoluează către un sistem proactiv de management al performanței.

### **Nivelul general de performanță al implementării strategiei**

Evaluarea integrată a proceselor de planificare, implementare și monitorizare, în corelație cu principiile de îmbunătățire continuă, permite conturarea unui profil de performanță al implementării



Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța, reflectând gradul de maturitate al sistemului de management strategic.

- **planificare: ridicat** Procesul de planificare strategică a fost fundamentat pe o analiză coerentă a nevoilor de dezvoltare și pe definirea unor obiective și direcții strategice clare. Structura strategiei a permis corelarea intervențiilor cu prioritățile de dezvoltare ale județului și a oferit un cadru adecvat pentru implementare. Totodată, planificarea a reflectat o bună aliniere la politicile naționale și europene, însă a prezentat un grad relativ redus de flexibilitate în raport cu dinamica implementării;
- **implementare: mediu** Procesul de implementare a fost caracterizat prin progrese semnificative, dar neuniforme, influențate de complexitatea proiectelor, de constrângerile procedurale și de capacitatea administrativă a beneficiarilor. În timp ce anumite domenii, precum infrastructura, au înregistrat un progres mai consistent, alte domenii au fost afectate de întârzieri și dificultăți operaționale. Nivelul mediu de performanță reflectă existența unui sistem funcțional de implementare, dar care necesită optimizare;
- **monitorizare: mediu** Cadrul de monitorizare a permis urmărirea progresului și evaluarea indicatorilor, însă eficiența acestuia a fost limitată de lipsa unor instrumente digitale integrate, de neuniformitatea procesului de raportare și de dificultățile în colectarea datelor. Monitorizarea a avut un caracter predominant descriptiv, fiind necesară evoluția către un sistem analitic, orientat spre suport decizional;
- **îmbunătățire continuă: în dezvoltare** Aplicarea principiilor de îmbunătățire continuă este într-o etapă de consolidare, caracterizată prin existența unor mecanisme de adaptare și corecție, dar insuficient formalizate și integrate. Tranziția de la o abordare reactivă la una proactivă, bazată pe analiză sistematică și intervenții preventive, reprezintă o condiție esențială pentru creșterea performanței generale a implementării.

În ansamblu, analiza evidențiază faptul că Strategia de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța beneficiază de un cadru solid de planificare și de un sistem funcțional de implementare, însă performanța generală este influențată de limitări în monitorizare și în integrarea principiilor de îmbunătățire continuă. Consolidarea acestor mecanisme reprezintă un factor esențial pentru optimizarea implementării și pentru atingerea obiectivelor strategice în perioada 2026–2027.

## **VI. Măsurile de optimizare pentru perioada 2026–2027**

În vederea creșterii eficienței procesului de implementare a Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța și a remedierii disfuncționalităților identificate în cadrul evaluării intermediare, se propune un set de măsuri structurale și operaționale, orientate spre consolidarea mecanismelor de monitorizare, îmbunătățirea capacității administrative și optimizarea procesului decizional.

1. **Digitalizarea procesului de monitorizare.** Implementarea unui sistem digital integrat de monitorizare reprezintă o condiție esențială pentru creșterea eficienței și transparenței procesului de urmărirea a progresului. o dezvoltarea unei **platforme unice de raportare a indicatorilor**, care să permită colectarea, centralizarea și analizarea datelor în timp real, facilitând accesul la informații actualizate și susținând procesul decizional la nivelul administrației județene; o integrarea datelor aferente proiectelor și indicatorilor într-un sistem unitar, care să asigure trasabilitatea informațiilor și corelarea între nivelurile de realizare, rezultat și impact.
2. **Standardizarea metodologiei de raportare.** Uniformizarea procesului de raportare este necesară pentru asigurarea consistenței și comparabilității datelor la nivel județean; o elaborarea unor **modele unitare de raportare** pentru unitățile administrativ-teritoriale și instituțiile implicate, care să includă definiții clare ale indicatorilor, frecvența raportării și

cerințele minime de completare; o dezvoltarea unor ghiduri metodologice care să reducă diferențele de interpretare și să asigure aplicarea coerentă a cadrului de monitorizare.

3. **Consolidarea capacității administrative și instituționale.** Creșterea capacității administrative reprezintă un factor determinant pentru îmbunătățirea performanței implementării, în special la nivelul beneficiarilor locali; o organizarea de programe de **formare profesională** în domeniul managementului de proiect, monitorizării și raportării indicatorilor, adresate personalului din cadrul UAT-urilor și instituțiilor implicate; o asigurarea de **suport tehnic și asistență metodologică**, în vederea sprijinirii beneficiarilor în procesul de implementare și raportare, precum și pentru reducerea erorilor și întârzierilor.
4. **Prioritizarea proiectelor cu impact ridicat.** Optimizarea alocării resurselor și a eforturilor de implementare impune orientarea către proiectele care generează beneficii directe și semnificative pentru populație și mediul economic; o stabilirea unor criterii clare de priorizare, în funcție de contribuția proiectelor la obiectivele strategice și de potențialul acestora de a genera rezultate concrete; o focalizarea intervențiilor asupra proiectelor aflate în stadii avansate de implementare sau asupra celor care pot produce efecte vizibile într-un interval de timp relativ scurt.
5. **Introducerea unui mecanism de feedback continuu și ajustare operativă** Integrarea principiilor de îmbunătățire continuă în procesul de implementare presupune dezvoltarea unui sistem de feedback și corecție permanentă; o instituirea unor **evaluări periodice (trimestriale)** ale progresului proiectelor și ale indicatorilor, în vederea identificării timpurii a deviațiilor și a disfuncționalităților; o implementarea unor mecanisme de **ajustare operativă**, care să permită adaptarea rapidă a intervențiilor, a alocărilor de resurse și a priorităților, în funcție de evoluțiile înregistrate.

În ansamblu, aceste măsuri contribuie la consolidarea cadrului de implementare a Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța, prin creșterea eficienței procesului de monitorizare, îmbunătățirea capacității administrative și integrarea unor mecanisme de adaptare continuă. Aplicarea acestora este esențială pentru accelerarea implementării și pentru maximizarea impactului intervențiilor în perioada 2026–2027.

## **VII. Concluzii și recomandări**

Evaluarea intermediară a implementării Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța pentru perioada 2021–2025 evidențiază faptul că procesul de implementare a înregistrat progrese reale în direcția atingerii obiectivelor strategice, însă acestea s-au manifestat într-un mod diferențiat, în funcție de domeniul de intervenție, tipologia proiectelor și capacitatea instituțională a beneficiarilor implicați.

Din perspectiva cadrului strategic, analiza confirmă faptul că direcțiile de dezvoltare stabilite au fost fundamentate adecvat și au răspuns nevoilor identificate la nivel județean, în special în domeniile infrastructurii, serviciilor publice, dezvoltării economice și capitalului uman. Structura strategiei a permis corelarea intervențiilor cu prioritățile de dezvoltare și a oferit un cadru coerent pentru implementare, fiind aliniată la politicile naționale și europene relevante.

În ceea ce privește implementarea, nivelul de realizare a proiectelor poate fi apreciat ca fiind moderat, reflectând existența unui sistem funcțional, dar caracterizat prin variații semnificative de performanță. Progresele au fost mai consistente în domeniile în care intervențiile au avut un caracter concret și etapizat, precum infrastructura de transport și infrastructura tehnico-edilitară, în timp ce în domeniile cu intervenții complexe sau cu efecte indirecte, precum dezvoltarea economică și capitalul uman, rezultatele s-au manifestat într-un ritm mai gradual.

Analiza indicatorilor de realizare a evidențiat faptul că activitățile planificate au fost implementate într-un ritm diferențiat, fiind influențate de factori precum complexitatea tehnică a proiectelor, condiționalitățile surselor de finanțare și capacitatea administrativă a beneficiarilor. Indicatorii de rezultat au confirmat generarea unor beneficii directe pentru populație și mediul economic, însă acestea sunt distribuite neuniform și se află într-un proces de consolidare. În ceea ce privește indicatorii de impact, evaluarea a evidențiat existența unor tendințe pozitive, însă impactul general este încă incipient, specific unei etape intermediare de implementare.

Procesul de monitorizare a permis urmărirea progresului și evaluarea performanței intervențiilor, însă eficiența acestuia a fost limitată de lipsa unui sistem digital integrat, de neuniformitatea raportării indicatorilor și de diferențele în capacitatea administrativă a beneficiarilor. Aceste limitări au afectat consistența și comparabilitatea datelor, precum și capacitatea de analiză în timp real a progresului.

Totodată, evaluarea a evidențiat existența unor disfuncționalități sistemice în procesul de implementare, precum întârzierile în derularea proiectelor, dependența de proceduri birocratice complexe și de surse de finanțare externe, precum și dificultățile în coordonarea interinstituțională. Aceste aspecte au generat efecte cumulative asupra ritmului de implementare și asupra gradului de atingere a obiectivelor.

Din perspectiva aplicării principiilor de îmbunătățire continuă, analiza evidențiază faptul că mecanismele de adaptare și corecție există, însă sunt insuficient formalizate și aplicate neuniform. Procesul de implementare se află într-o etapă de tranziție de la o abordare predominant reactivă la una orientată spre managementul performanței, bazată pe monitorizare, analiză și ajustare continuă.

În ansamblu, implementarea Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța poate fi caracterizată ca fiind într-o etapă de maturitate intermediară, în care direcțiile strategice sunt validate de rezultatele obținute, însă eficiența și coerența implementării necesită consolidare pentru perioada 2026–2027.

În vederea creșterii eficienței implementării și a maximizării impactului intervențiilor în perioada rămasă până în anul 2027, se recomandă adoptarea unui set de măsuri integrate, orientate spre consolidarea cadrului instituțional, optimizarea mecanismelor de monitorizare și îmbunătățirea procesului de management strategic:

- **dezvoltarea unui sistem digital integrat de monitorizare**, care să permită colectarea, centralizarea și analiza datelor în timp real, asigurând o imagine actualizată asupra progresului și facilitând fundamentarea deciziilor. Implementarea unei platforme unice de raportare va contribui la creșterea transparenței, la reducerea erorilor și la îmbunătățirea corelării între indicatorii de realizare, rezultat și impact;
- **standardizarea proceselor de raportare și monitorizare**, prin elaborarea unor metodologii unitare, a unor ghiduri clare de interpretare a indicatorilor și a unor formate standardizate de raportare. Această măsură este esențială pentru asigurarea consistenței și comparabilității datelor la nivel județean;
- **consolidarea capacității administrative și instituționale**, în special la nivelul unităților administrativ-teritoriale, prin dezvoltarea competențelor în managementul de proiect, monitorizare și raportare, precum și prin asigurarea de suport tehnic și asistență metodologică. Reducerea decalajelor de capacitate între beneficiari reprezintă o condiție esențială pentru creșterea performanței globale;

- **accelerarea implementării proiectelor cu impact strategic**, prin prioritizarea intervențiilor care contribuie direct la atingerea obiectivelor strategice și prin adoptarea unor măsuri pentru deblocarea proiectelor întârziate. Este necesară orientarea resurselor către proiectele cu grad ridicat de maturitate și cu potențial de generare rapidă a rezultatelor;
- **optimizarea alocării și utilizării resurselor**, prin corelarea mai eficientă a finanțării cu stadiul de implementare și cu prioritățile strategice, precum și prin creșterea flexibilității în gestionarea resurselor disponibile;
- **înstituirea unui mecanism de feedback continuu și ajustare operativă**, bazat pe evaluări periodice și pe integrarea sistematică a rezultatelor monitorizării în procesul decizional. Aplicarea principiilor de îmbunătățire continuă trebuie să devină un element central al managementului strategic;
- **îmbunătățirea coordonării interinstituționale**, prin clarificarea rolurilor și responsabilităților, optimizarea fluxurilor de comunicare și dezvoltarea unor mecanisme de cooperare între actorii implicați în implementare;
- **simplificarea procedurilor administrative și reducerea constrângerilor birocratice**, în măsura posibilului, pentru a facilita implementarea proiectelor și pentru a reduce întârzierile generate de procesele administrative complexe.

Prezenta evaluare intermediară, realizată pentru perioada 2021–2025, oferă o imagine de ansamblu asupra modului de implementare a Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța, evidențiind atât progresele înregistrate la nivelul principalelor direcții strategice, cât și disfuncționalitățile care au influențat ritmul și eficiența intervențiilor.

Procesul de monitorizare a permis urmărirea sistematică a progresului proiectelor și a indicatorilor asociați, contribuind la fundamentarea unei analize integrate a performanței implementării. Prin corelarea indicatorilor de realizare, rezultat și impact, evaluarea a evidențiat faptul că strategia a început să producă efecte pozitive asupra dezvoltării județului, însă acestea se află într-un proces de consolidare, specific unei etape intermediare.

Totodată, evaluarea a demonstrat rolul esențial al monitorizării ca instrument de management strategic, care nu se limitează la raportarea progresului, ci contribuie activ la orientarea deciziilor și la optimizarea intervențiilor. În acest sens, informațiile generate prin procesul de monitorizare au permis identificarea timpurie a disfuncționalităților și fundamentarea măsurilor de ajustare necesare.

În contextul implementării Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Constanța, perioada 2021–2025 poate fi caracterizată ca o etapă de consolidare, în care direcțiile strategice au fost validate prin rezultate concrete, însă atingerea integrală a obiectivelor asumate necesită continuarea eforturilor și îmbunătățirea mecanismelor de implementare și monitorizare.

În perspectiva perioadei 2026–2027, devine esențială consolidarea cadrului de monitorizare, creșterea capacității administrative și integrarea sistematică a principiilor de îmbunătățire continuă, în vederea asigurării unei implementări coerente, eficiente și orientate către rezultate și impact.

În concluzie, evaluarea și monitorizarea implementării strategiei constituie nu doar un instrument de analiză, ci un mecanism esențial de guvernanță strategică, care susține adaptarea intervențiilor la dinamica economică și socială și contribuie la atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă ale județului Constanța până în anul 2027.