

ROMÂNIA

Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309)

Livrabilul 5: Raport privind conținutul, livrarea și evaluarea Programului de Consolidare a Capacității

Ianuarie 2026 (revizuit februarie 2026)



**AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI**



THE WORLD BANK
IBRD • IDA

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană – NextGenerationEU”



Prezentul raport a fost livrat în limba română, în ianuarie 2026 și revizuit în limba română și engleză în februarie 2026 în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309) semnat între Agenția Națională a Funcționarilor Publici și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la data de 18 martie 2024, cu scopul de a sprijini implementarea măsurilor, obiectivelor și rezultatelor prevăzute în Pilonul V. Sănătate, precum și reziliența economică, socială și instituțională, Componenta C14. Buna guvernare, Reforma 3. Modernizarea managementului resurselor umane în sectorul public, Jalonul 418 - Intrarea în vigoare a actelor juridice pentru adoptarea unor cadre de gestionare a resurselor umane bazate pe merit și de competențe în administrația publică centrală din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR), actualizat conform Deciziei de punere în aplicare a Consiliului nr. 14452/25 din 13.11.2025. Acest raport reprezintă Livrabilul 5 elaborat în temeiul acordului menționat mai sus.

Clauză de limitare a responsabilității

Prezentul raport reprezintă un produs elaborat de personalul Băncii Mondiale. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în acest document nu reflectă în mod obligatoriu părerea Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care aceștia le reprezintă. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în prezentul document și nici nu își asumă responsabilitatea pentru eventuale erori, omisiuni sau discrepanțe în informațiile prezentate, sau răspunderea cu privire la utilizarea sau neutilizarea informațiilor, metodelor, proceselor sau concluziilor exprimate. Granițele, culorile, denumirile și alte informații prezentate pe orice hartă din acest document nu implică nicio judecată din partea Băncii Mondiale cu privire la statutul juridic al oricărui teritoriu sau aprobarea sau acceptarea unor astfel de granițe.

Prezentul raport nu reprezintă în mod obligatoriu poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

Declarație privind drepturile de autor

Materialele din această publicație sunt protejate de drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea fără permisiune a anumitor secțiuni din acest document poate constitui o încălcare a legislației în vigoare.

Pentru permisiunea de a fotocopiază sau retipări orice secțiune a prezentului document, vă rugăm să trimiteți o solicitare conținând informațiile complete fie: (i) Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (Bulevardul Mircea Vodă nr. 44, București, România) sau (ii) Băncii Mondiale România (str. Vasile Lascăr nr. 31, et. 6, Sector 2, București, România).

Mulțumiri

Prezentul raport a fost elaborat de către echipa Practicii Globale „Instituții” din cadrul Băncii Mondiale în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309), cu scopul de a sprijini implementarea măsurilor, obiectivelor și rezultatelor prevăzute în Pilonul V. Sănătate, precum și reziliența economică, socială și instituțională, Componenta C14. Buna guvernare, Reforma 3. Modernizarea managementului resurselor umane în sectorul public, Jalonul 418 - Intrarea în vigoare a actelor juridice pentru adoptarea unor cadre de gestionare a resurselor umane bazate pe merit și de competențe în administrația publică centrală din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR), actualizat conform Deciziei de punere în aplicare a Consiliului nr. 14452/25 din 13.11.2025, condusă de Fanny Weiner (Specialist Senior Sector Public, Coordonator al Echipei de Proiect), Dimitrie Miheș (Specialist Senior Sector Public, Coordonator al Echipei de Proiect) și Anca Butnaru (Specialist Senior Sector Public, Coordonator al Echipei de Proiect).

Elaborarea acestui raport a fost condusă de Dimitrie Miheș, iar echipa a fost formată din George Mateescu (Expert Senior MRU), Marius Merlușcă (Expert Senior MRU) și conf. univ. dr. Diana Iancu. Raportul a beneficiat, de asemenea, de contribuții analitice și documentare substanțiale din partea Monicăi Jitariuc (Expert Senior Comunicare).

Echipa dorește să mulțumească lui Fabian Seiderer (Practice Manager, Practică Globală Instituții, Europa și Asia Centrală), lui Yasser El-Gammal (Manager de Țară pentru România) și Echipei de Portofoliu pentru România pentru sfaturile, îndrumările și sprijinul lor general pe tot parcursul elaborării acestui raport.

De asemenea, echipa dorește să mulțumească oficialilor din diferitele instituții publice care au participat la interviuri, ateliere de lucru și consultări. Aprecieri consultările periodice și feedback-ul primit pentru acest livrabil din partea reprezentanților Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, respectiv a echipei de proiect: Xenia Lupulescu, coordonator tehnic Jalon 419, Sonia Negoită, manager de proiect, Cristina Panțiru, responsabil politici publice și strategii, Valentina Ciochină, responsabil juridic, Alina Gherghe, expert reglementare și Lavinia Niculescu, director, precum și responsabili/experti pe activități specifice ale proiectului.

Cuprins

Rezumat executiv	12
1. Introducere	17
1.1 Context	17
1.2 Abordarea metodologică pentru evaluarea pilotului PDCARAP	18
2. Descrierea și implementarea pilotului PDCARAP	21
2.1 Structura curriculară și competențele vizate	21
2.2 Abordarea pedagogică și opțiunile metodologice ale PDCARAP	23
2.3 Implementarea pilotului PDCARAP	26
2.3.1 Selecția și evaluarea participanților	26
2.3.2 Calendarul și procesul de implementare ale pilotului PDCARAP	27
3. Evaluarea pilotului PDCARAP	47
3.1 Nivelul 1 al modelului Kirkpatrick: Experiența și satisfacția participanților	47
3.1.1 Modulul 1. Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernanță corporativă	47
3.1.2 Modulul 2. Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice	52
3.1.3 Modulul 3. Modelarea strategiilor instituției pentru a obține rezultate pentru cetățeni și mediul de afaceri (electiv)	54
3.1.4 Modulul 4. Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)	55
3.1.5 Modulul 5. Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale și proiectelor de investiții	57
3.1.6 Modulul 6. Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public	58
3.1.7 Analiza factorilor care au influențat rezultatele obținute	58
3.2 Nivelul 2 al modelului Kirkpatrick: Învățarea	60
3.2.1 Modulul 1. Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernanță corporativă	60
3.2.2 Modulul 2. Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice	64
3.2.3 Modulul 3. Modelarea strategiilor instituției pentru a obține rezultate pentru cetățeni și mediul de afaceri (electiv)	66
3.2.4 Modulul 4. Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)	67
3.2.5 Modulul 5. Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale și proiectelor de investiții	69
3.2.6 Modulul 6. Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public	70
3.2.7 Analiza factorilor care au influențat rezultatele obținute la Nivelul 2 - Kirkpatrick	71
4. Sustenabilitatea și potențialul de replicare ale pilotului PDCARAP	75

4.1	Replicarea PDCARAP prin parteneriat ANFP – INA	81
4.2	Replicarea PDCARAP prin parteneriat ANFP – mediul universitar	84
4.3	Replicarea PDCARAP ca program de formare profesională a adulților de tip specializare de către un furnizor privat autorizat de formare profesională.....	87
4.4	Considerente operaționale și metodologice privind preluarea programului	90
4.4.1	Implicații financiare pentru replicarea programului.....	90
4.4.2	Recomandări de natură metodologică și operațională pentru replicarea programului	91
5.	Monitorizarea, evaluarea și îmbunătățirea iterativă a PDCARAP pe termen mediu și lung.....	100
5.1	Monitorizarea transferului în practică a competențelor dobândite – Nivelul 3 Kirkpatrick ..	100
	Componenta 1: Evaluarea 360° adaptată	101
	Componenta 2: Chestionarul structurat de evaluare a transferului de competențe	103
	Componenta 3: Chestionarul de diagnoză a barierelor și catalizatorilor de transfer.....	105
	Componenta 4: Interviu calitativ de evaluare a transferului	109
5.2	Evaluarea rezultatelor și a impactului instituțional – Nivelul 4 Kirkpatrick.....	112
5.2.1	Logica de impact a programului – de la conținutul modulelor la rezultate instituționale	113
	Anexa 1. Desfășurarea pilotului PDCARAP, august- decembrie 2025	122
	Anexa 2. Comentarii detaliate privind experiența participanților – formularul de feedback.....	139
	Anexa 3. Comentarii detaliate privind arii de învățare și intenții de aplicare - formularul de feedback ..	147
	Anexa 4. Analiza privind preluarea PDCARAP ca program de formare specializata derulat de către INA	155
	Anexa 5. Analiza privind preluarea PDCARAP ca program de studii postuniversitare de FPA de formare si de dezvoltare profesională continuă de tip specializare de către mediul universitar.....	169
	Anexa 6. Analiza privind preluarea PDCARAP ca program de formare profesională a adulților de tip specializare de către un furnizor privat autorizat de formare profesională.....	187
	Bibliografie (selectiv)	197

Lista tabelelor

Tabelul 1. Structura curriculară și competențele vizate prin fiecare modul.....	21
Tabelul 2. Distribuția competențelor generale corespunzătoare ÎFP vizate de modulele programului (focal; ○ complementar).....	23
Tabelul 3. Calendarul propus și modificările operate în perioada implementării programului	29
Tabelul 4. Calendarul de aplicare a instrumentului de analiză și a sesiunilor de coaching executiv.....	31
Tabelul 5. Calendarul sesiunilor de schimb de experiență din pilotul PDCARAP.....	32
Tabelul 6. Formular utilizat de către ANFP pentru monitorizarea desfășurării activităților din cadrul pilotului PDCARAP.....	33
Tabelul 7. Centralizarea experienței participanților colectată prin chestionarele de feedback	33
Tabelul 8. Îndrumări pentru abordarea secțiunilor din proiectul final de învățare activă.....	35
Tabelul 9. Detalierea criteriilor de analiză utilizate pentru proiectele de învățare activă pregătite de participanții la pilotul PDCARAP	37
Tabelul 10. Centralizarea temelor proiectelor finale de învățare activă și a modulelor din a căror tematică au fost selectate instrumentele și metodele abordate în proiecte	37
Tabelul 11. Statistici privind indicatorii de performanță pentru strategia de comunicare a pilotului PDCARAP	39
Tabelul 12. Evaluarea calitativă a comunicării interinstituționale pentru pilot, conform reprezentanților intervievați ai instituțiilor publice invitate pentru pilot	45
Tabelul 13. Feedback-ul cantitativ al participanților zilele 1–6 ale Secțiunii 1. Leadership în sectorul public	49
Tabelul 14. Feedback-ul cantitativ al participanților pentru Secțiunea 2. Guvernanță corporativă	51
Tabelul 15. Feedback cantitativ: experiența participanților privind Secțiunea 1. Digitalizare din Modulul 2	53
Tabelul 16. Feedback cantitativ: experiența participanților privind Secțiunea 2 din Modulul 2	54
Tabelul 17. Feedback cantitativ: experiența participanților privind Modulul 3. Modelarea strategiilor instituției	55
Tabelul 18. Feedback cantitativ: experiența participanților privind Modulul 4.....	56
Tabelul 19. Feedback cantitativ: experiența participanților privind Modulul 5.....	57
Tabelul 20. Feedback cantitativ: experiența participanților privind Modulul 6.....	58
Tabelul 21. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor de învățare pentru Secțiunea 1 din Modulul 1.....	61
Tabelul 22. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor asociate în Secțiunea 2 din Modulul 1.....	64
Tabelul 23. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor asociate în Secțiunea 1 din Modulul 2.....	65
Tabelul 24. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor asociate în Secțiunea 2 din Modulul 2.....	66
Tabelul 25. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor asociate în Modulul 3	67
Tabelul 26. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor asociate în Modulul 4	68
Tabelul 27. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor asociate în Modulul 5	69
Tabelul 28. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor asociate în Modulul 5	70
Tabelul 29. Prezentare comparativă a caracteristicilor cheie ale unor programe de formare profesională, organizate de către INA, universități și furnizori privați autorizați	75
Tabelul 30. Categoriile de costuri legate de necesar resurse umane pentru organizarea, desfășurarea și evaluarea programului	90
Tabelul 31. Centralizarea costurilor pentru organizarea, desfășurarea și evaluarea programului	91
Tabelul 32. Comparatie între programul actual pilotat și programul propus după pilotare	92

Tabelul 33. Centralizarea lecțiilor învățate în urma pilotării programului	95
Tabelul 34. Competențe, comportamente observabile și itemi utilizați în evaluarea 360° adaptată.....	102
Tabelul 35. Dimensiuni de evaluare a transferului de competențe în practică prin chestionarul structurat de transfer	105
Tabelul 36. Dimensiuni de evaluare a transferului în practică – Chestionarul de diagnoză a barierelor și catalizatorilor	107
Tabelul 37. Structura interviului calitativ de evaluare a transferului: domenii, întrebări și utilizare	110
Tabelul 38. Lanțuri de impact pentru competențele din aria „Eficiență personală” (Nivelurile 3–4 Kirkpatrick).....	114
Tabelul 39. Lanțuri de impact pentru competențele din aria „Eficiență inter-personală” (Nivelurile 3–4 Kirkpatrick).....	115
Tabelul 40. Lanțuri de impact pentru competențele din aria „Responsabilitate socială” (Nivelurile 3–4 Kirkpatrick).....	116
Tabelul 41. Lanțuri de impact pentru competențele din aria de competențe „Management” (Nivelurile 3–4 Kirkpatrick).....	118
Tabelul 42. Lanțuri de impact pentru competențele din aria de competențe „Leadership” (Nivelurile 3–4 Kirkpatrick).....	119
Tabelul 43. Calendarul de derulare al modului 1	122
Tabelul 44. Aplicațiile practice derulate în Ziua 1 și Ziua 2 din modulul 1	123
Tabelul 45. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorii care au susținut Ziua 1 și Ziua 2 din modulul 1	124
Tabelul 46. Aplicațiile practice derulate în cadrul modului 1. Zile 3, 4 și 5.....	125
Tabelul 47. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorii care au susținut modulul 1. Zilele 3, 4 și 5	126
Tabelul 48. Aplicațiile practice derulate în cadrul modului 1. Ziua 6	126
Tabelul 49. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorii care au susținut modulul 1. Ziua 6	127
Tabelul 50. Aplicațiile practice derulate în cadrul Modulului 1. Ziua 7	128
Tabelul 51. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorii care au susținut modulul 1. Ziua 7	128
Tabelul 52. Calendarul de derulare al modului 2.....	128
Tabelul 53. Aplicațiile practice derulate în cadrul Modulului 2	130
Tabelul 54. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorii care au susținut modulul 2	130
Tabelul 55. Calendarul de derulare al Modulului 3	130
Tabelul 56. Aplicațiile practice derulate în cadrul Modulului 3	132
Tabelul 57. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorul care a susținut modulul 3	132
Tabelul 58. Calendarul de derulare al Modulului 4	132
Tabelul 59. Aplicațiile practice derulate în cadrul Modulului 4	134
Tabelul 60. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorul care a susținut modulul 4	134
Tabelul 61. Calendarul de derulare al Modulului 5	134
Tabelul 62. Aplicațiile practice derulate în cadrul Modulului 5	135
Tabelul 63. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorii care a susținut modulul 5.	136
Tabelul 64. Calendarul de derulare al Modulului 6	136
Tabelul 65. Aplicațiile practice derulate în cadrul Modulului 6	138
Tabelul 66. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorul care a susținut modulul 6	138
Tabelul 67. Feedback: experiența participanților – Secțiunea 1. Leadership în sectorul public.....	139
Tabelul 68. Feedback: experiența participanților - Aplicare chestionar psihometric de analiză stiluri de leadership.....	140
Tabelul 69. Feedback: experiența participanților – Secțiunea 2. Guvernanță Corporativă.....	140
Tabelul 70. Feedback: experiența participanților – Modul 2, Secțiunea 1.....	141

Tabelul 71. Feedback: experiența participanților – Secțiunea 2. Realizarea reorganizărilor în instituțiile publice.....	142
Tabelul 72. Feedback: experiența participanților – Modulul 3 - Modelarea strategiilor instituției (electiv)	143
Tabelul 73. Feedback: experiența participanților Modulul 4– Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv).....	144
Tabelul 74. Feedback: experiența participanților - Modulul 5 - Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale și proiectelor de investiții.....	145
Tabelul 75. Feedback: experiența participanților – Modulul 6 - Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public	145
Tabelul 76. Aree de învățare și intenții de aplicare – Secțiunea 1 - Leadership în sectorul public.....	147
Tabelul 77. Aree de învățare și intenții de aplicare – Aplicare și feedback chestionar psihometric de evaluare a stilurilor de leadership.....	148
Tabelul 78. Aree de învățare și intenții de aplicare – Secțiunea 2. Guvernanță Corporativă.....	149
Tabelul 79. Aree de învățare și intenții de aplicare – Secțiunea 1 Realizarea digitalizării în instituțiile publice	150
Tabelul 80. Aree de învățare și intenții de aplicare – Secțiunea 2 Realizarea reorganizărilor în instituțiile publice.....	151
Tabelul 81. Aree de învățare și intenții de aplicare – Modulul 3 Modelarea strategiilor instituției.....	151
Tabelul 82. Aree de învățare și intenții de aplicare – Modulul 4 - Soluționarea crizelor și situațiilor complexe	152
Tabelul 83. Aree de învățare și intenții de aplicare – Modulul 5 - Monitorizarea performanței planurilor strategice	153
Tabelul 84. Aree de învățare și intenții de aplicare – Modulul 6 - Aplicarea managementului bugetar ...	154
Tabelul 85. Numărul de ore și zile de formare și tarifele pentru programele de formare specializată ale INA în 2025	156
Tabelul 86. Calendarul desfășurării concursului național de admitere și a activităților de formare pentru PÎFP în perioada 2018 - 2025	157
Tabelul 87. Veniturile înregistrate în urma desfășurării programelor de formare specializată ale INA în perioada 2018 – 2025.....	158
Tabelul 88. Numărul de participanți la programelor de formare specializată ale INA în perioada 2018 – 2025	159
Tabelul 89. Ponderea veniturile înregistrate în urma desfășurării programelor de formare specializată în total venituri INA în perioada 2018 – 2025	164
Tabelul 90. Evoluția numărului funcții publice eligibile pentru a participa la Programul de dezvoltare a competențelor pentru accelerarea rezultatelor în administrația publică, distribuite pe categorii și gradul de ocupare.....	165
Tabelul 91. Caracteristicile unui program de formare specializată organizat de către Institutul Național de Administrație	165
Tabelul 92. Tipul programului de studii postuniversitare de FPA, numărul de credite, modalitatea de finalizare și actul de studii eliberat la finalizare	172
Tabelul 93. Situația programelor postuniversitare adresate administrației publice înscrise în Registrul Național al Programelor Postuniversitare cu o durată mai mare de 150 ore de pregătire.....	175
Tabelul 94. Evoluția tarifelor brute pentru activitățile didactice desfășurate în regim de plată cu ora la ASE București în perioada 2021 - 2026	177
Tabelul 95. Tarif în regim la plată cu ora pentru programul de studii postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă „Administrație publică pentru dezvoltare durabilă”, în anul universitar 2021-2022	178
Tabelul 96. Rezultatele în număr de absolvenți în încasări din programele postuniversitare de FPA relevante pentru administrația publică obținute de ASE și UNIBUC	179

Tabelul 97. Situația tuturor programelor postuniversitare de FPA, a numărului de cursanți și a certificatelor de absolvire emise, derulate de ASE și UNIBUC în perioada 2018 – 2024	181
Tabelul 98. Caracteristicile unui program de formare specializată organizat de către o instituție de învățământ superior.....	182
Tabelul 99. Rezultate activității de autorizare a furnizorilor și de formare profesională înregistrate la nivelul Comisiei de autorizare a municipiului București	190
Tabelul 100. Caracteristici ale programelor de formare cu o oferite de furnizori privați	192
Tabelul 101. Onorariul pe ziua de consultanță (în euro/zi per consultant) în regiunea București -Ilfov în perioada 2021-2024	192
Tabelul 102. Caracteristicile unui program de formare specializată organizat de către un furnizor privat de formare profesională	193

Lista figurilor

Figura 1. Coperta broșurii de prezentare a pilotului PDCARAP	41
Figura 2. Ilustrarea legăturii dintre cadrul de competențe generale și modulele PDCARAP	41
Figura 3. Prezentarea competențelor vizate per modul. Aici, modulul 1.....	42
Figura 4. Planul de comunicare implementat pentru ediția pilot a programului.....	44
Figura 5. Procesul de proiectare, aprobare și organizare a unui program de FS în cadrul INA.....	84
Figura 6. Procesul de proiectare, acreditare și organizare a unui program de studii postuniversitare de PFA	87
Figura 7. Procesul de proiectare, autorizare și organizare a unui program de formare profesională.....	90

Lista casetelor

Caseta 1. Mesaje cheie folosite de ANFP pentru comunicare externă despre PDCARAP.....	42
Caseta 2. Cadrul legislativ și procedural care reglementează organizarea și desfășurarea programele de formare specializată ale INA, inclusiv PÎFP	161
Caseta 3. Standarde de evaluare ale unui program de formare profesională propus spre autorizare	189

Tabel de acronime

ADR	Autoritatea pentru Digitalizarea României
ANC	Autoritatea Națională pentru Calificări
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
ASE	Academia de Studii Economice din București
BM	Banca Mondială
CA	Consiliul de Administrație
COR	Clasificarea Ocupațiilor din România
DG	Director General
DPFS	Direcția Programe de Formare Specializată
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System
EECA	European Ethics & Compliance Association
ETC	Estimate Time Commitment
FPA	Formare Profesională a Adulților
FS	Formare Specializată
GIS	Geographic Information System
GR	Guvernul României
HG	Hotărâre de Guvern
INA	Institutul Național de Administrație
ÎFP	Înalt Funcționar Public
KPI	Key Performance Indicator
LTSA	Learning Transfer System Analysis
M&E	Monitorizare și evaluare
MDLPA	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
ME	Ministerul Educației
MEC	Ministerul Educației și Cercetării
MMSS	Ministerul Muncii și Solidarității Sociale
MRU	Managementul Resurselor Umane
OG	Ordonanță a Guvernului
OMDLPA	Ordin al Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
OMEC	Ordin al Ministerului Educației și Cercetării
OPINA	Ordinul Președintelui Institutului Național de Administrație
OUG	Ordonanță de Urgență a Guvernului
PDCARAP	Programul de Dezvoltare a Competențelor pentru Accelerarea Rezultatelor în Administrația Publică
PFA	Program de Formare a Adulților
PÎFP	Program de formare specializată pentru Înalți Funcționari Publici
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
PPRF	Program de formare pentru Prefecți și Subprefecți
RAS	Reimbursable Advisory Services

RN	Registru Național
RNFFPA	Registrul Național al Furnizorilor de Formare Profesională Autorizați
RNNE	Registrul Național al Furnizorilor Neautorizați
RNPP	Registrul Național al Programelor Postuniversitare
ROD	Regulamentul Operațional de Derulare
ROF	Regulamentul de Organizare și Funcționare
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SNSPA	Școala Națională de Studii Politice și Administrative
TTS	Total Time Spent
UBB	Universitatea Babeș-Bolyai
UGAL	Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
UNIBUC	Universitatea din București
UVT	Universitatea de Vest din Timișoara

Rezumat executiv

Banca Mondială oferă asistență tehnică Guvernului României (GR) pentru a sprijini eforturile acestuia, conduse de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), de îmbunătățire a managementului resurselor umane (MRU) în administrația publică¹. Asistența tehnică actuală se bazează pe reformele anterioare elaborate de ANFP, care vizează profesionalizarea, consolidarea și îmbunătățirea meritocrației și orientării către performanță a funcției publice în România. Acestea includ introducerea unui cadru general de competențe pentru toți funcționarii publici din administrația publică și un nou proces național de recrutare și selecție a funcționarilor publici, bazat pe cadrul general de competențe. În cadrul acestui RAS, Banca sprijină ANFP în vederea îmbunătățirii și extinderii acestor eforturi de reformă prin fluxuri de lucru interconectate privind consolidarea corpului funcționarilor publici de nivel înalt (ÎFP) prin modernizarea modelului de funcționare;² dezvoltarea, implementarea și evaluarea unui program de dezvoltare executivă pentru secretari generali, secretari generali adjuncți și directori generali pe baza cadrului general de competențe;³ îmbunătățirea planificării strategice a forței de muncă și a abordării sale bazate pe competențe;⁴ calibrarea concursului național de recrutare în conformitate cu cadrul de competențe generale;⁵ și dezvoltarea unui cadru strategic adecvat pentru MRU bazat pe competențe și pentru guvernanta datelor privind personalul.⁶

Acest raport constituie Livrabilul 5 elaborat în temeiul prezentului RAS și include o descriere și evaluare detaliată a pilotării Programului de Dezvoltare a Competențelor pentru Accelerarea Rezultatelor în Administrația Publică (PDCARAP)⁷, precum și un pachet conex ce conține materialele de formare finale aplicate în cadrul pilotului PDCARAP⁸. Acest raport evaluează pilotarea PDCARAP, analizând designul curricular, logica pedagogică și experiența participanților prin date cantitative și calitative. Documentul detaliază structura modulelor, rolul formatorilor și eficiența activităților practice, incluzând evaluarea proiectelor finale și rezultatele interviurilor de feedback. În final, raportul dezvoltă recomandări pentru replicarea programului de către INA, universități și furnizori privați.

Descrierea pilotului PDCARAP

Programul a fost construit având în vedere competențele generale necesare pentru exercitarea rolurilor de ÎFP în administrația publică⁹. Conținutul curriculei a fost organizat astfel încât să acopere temele critice cu care se confruntă înalții funcționari publici și directorii generali. Curriculumul a integrat

¹ Prin Acordul pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309) .

² Aceasta este acoperită prin Livrabilul 4 al RAS.

³ Această activitate este acoperită de Livrabilul 1 și, parțial, de prezentul livrabil.

⁴ Această activitate este acoperită de Livrabilul 2 al RAS .

⁵ Acest aspect este acoperit prin Livrabilul 6.

⁶ Acoperit de Livrabilul 3 al RAS.

⁷ În acordul legal RAS, acest program este denumit „Program de Consolidare a Competențelor”, însă denumirea folosită pentru promovarea programului în cadrul pilotării sale sub acest RAS este „Programul de Dezvoltare a Competențelor pentru Accelerarea Rezultatelor în Administrația Publică”.

⁸ Pachetul conex cu materialele de formare finale este transmis separat, din cauza dimensiunii mari ale fișierelor.

⁹ Prin comparație cu programul pentru ÎFP derulat de INA, care își propune să evalueze și să ateste gradul de pregătire al candidaților să accede la funcții din categoria ÎFP, acest program se axează pe dezvoltarea competențelor necesare ÎFP și, în mare măsură, DG de a își îndeplini funcțiile și responsabilitățile de lider și de coordonator operațional și de resurse la nivel înalt în cadrul administrației publice. Astfel, programul propus nu este previzionat a înlocui actualul program de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice din categoria ÎFP prevăzut ca și condiție necesară pentru ocuparea unei astfel de funcții publice și nici de a reprezenta o alternativă la acest program de formare.

module dedicate leadershipului și guvernancei strategice, proceselor de digitalizare și transformare administrativă, planificării și managementului strategic, gestionării situațiilor de criză, monitorizării performanței, planificării bugetare și utilizării datelor pentru luarea deciziilor. Fiecare modul a fost proiectat să ofere o combinație coerentă de cunoștințe, instrumente și practici aplicabile în activitatea managerială, astfel încât participanții să poată aborda probleme complexe și să-și consolideze capacitatea de a coordona politici, instituții și procese administrative.

Abordarea pedagogică a programului a fost centrată pe învățarea experiențială și pe aplicabilitatea practică, fiind adaptată specificului formării adulților cu responsabilități de nivel înalt. Metodologia a combinat studii de caz, exerciții aplicative, simulări, reflecție ghidată, schimb de experiență între participanți și mecanisme personalizate de sprijin, precum coaching și mentoring. Formatorii au avut rolul de facilitatori ai procesului de învățare, iar materialele de curs au fost concepute ca instrumente de lucru integrate în activitățile practice, nu ca suport teoretic exhaustiv, susținând astfel transferul competențelor în contexte profesionale reale.

Implementarea pilotului PDCARAP a presupus desfășurarea unui program intensiv de 162 de ore pe parcursul a cinci luni, combinând sesiuni de formare, mentorat, schimb de experiență și auto-învățare, ajustate continuu pentru a reflecta constrângerile de agendă ale participanților. Selecția participanților a fost realizată de ANFP, conform criteriilor specifice funcțiilor publice de conducere, iar procesul de evaluare inițială a inclus instrumente consacrate precum analiza competențelor, chestionare de pre-evaluare și discuții de clarificare, pentru a calibra nivelul fiecărui participant. Calendarul de formare a fost modificat iterativ pentru a acomoda ședințele de guvern și variațiile operaționale ale instituțiilor, incluzând scurtarea și rearanjarea sesiunilor, precum și introducerea unor module online de 2–3 ore, păstrând însă integral atât conținutul, cât și numărul total de ore prevăzute de program

Procesul de implementare a fost susținut de un mecanism colaborativ de ajustare și validare între ANFP și Banca Mondială, care a permis adaptarea rapidă a materialelor, a sesiunilor și a formatelor de livrare în funcție de ritmul de lucru al participanților și de lecțiile învățate pe măsură ce pilotul avansa. Această flexibilitate operațională a făcut posibilă pilotarea ambelor module electivă, extinderea mixului de formate de învățare și introducerea unor noi sesiuni de coaching și schimb de experiență, consolidând caracterul aplicativ al programului. Documentarea detaliată a implementării, inclusiv calendarul ajustat, modificările efectuate și logistica aferentă fiecărei etape, este prezentată în tabelul dedicat și în Anexa 1, oferind o imagine completă asupra acestui prim ciclu de testare și asupra lecțiilor relevante pentru edițiile viitoare.

Evaluarea pilotului PDCARAP

Metodologia de evaluare a pilotului PDCARAP este construită pe modelul Kirkpatrick, aplicat într-o manieră adaptată programelor executive din administrația publică, și integrează atât metode cantitative, cât și calitative pentru a măsura experiența participanților și rezultatele învățării. Evaluarea folosește un set coerent de instrumente, ce includ chestionare de satisfacție, formulare de feedback structurat, analize ale aplicațiilor practice, chestionare de cunoștințe aplicate în sală, observații ale formatorilor și informații calitative rezultate din sesiunile de coaching, pentru a obține o imagine robustă asupra calității procesului de formare, progresului în învățare și coerenței pedagogice a programului. Analiza este fundamentată prin compararea scorurilor între module, examinarea distribuțiilor, interpretarea comentariilor detaliate ale participanților și triangularea datelor provenite din multiple surse, ceea ce permite identificarea elementelor de design care funcționează bine și a celor care necesită ajustare. În plus, evaluarea abordează și dimensiuni operaționale precum fezabilitatea implementării, adecvarea calendarului, calitatea logisticii și adaptabilitatea organizatorică, care reprezintă aspecte critice pentru edițiile viitoare ale programului.

Un element esențial al metodologiei îl reprezintă ancorarea evaluării în cadrul de competențe generale pentru ÎFP și DG, utilizat atât ca referință pentru proiectarea conținutului, cât și ca grilă conceptuală pentru interpretarea rezultatelor. Acest cadru integrează cunoștințe, abilități și atitudini într-un model operațional orientat către performanța instituțională, permițând evaluarea programului nu doar prin prisma satisfacției sau a conținutului, ci și prin raportare la dezvoltarea comportamentelor relevante pentru rolurile de conducere. Evaluarea utilizează cadrul de competențe ca mecanism de structurare analitică, evaluând în ce măsură experiențele de formare au sprijinit capacitatea participanților de a analiza, decide și acționa în contexte instituționale reale. Această integrare între metodologie și cadrul de competențe asigură consecvența evaluării și oferă o bază solidă pentru recomandările de îmbunătățire și pentru eventualele evaluări ulterioare ale transferului în practică și ale impactului instituțional.

Evaluarea pilotului PDCARAP la Nivelul 1 al modelului Kirkpatrick subliniază un grad ridicat de satisfacție a participanților. Evaluarea include atât date cantitative (scoruri medii, distribuții, comparații între module), cât și informații calitative provenite din comentarii detaliate, observațiile formatorilor și reflecțiile din sesiunile de coaching, care permit o înțelegere aprofundată a experienței de formare. Participanții au apreciat expertiza formatorilor, caracterul aplicativ al exercițiilor și oportunitatea de a lucra cu instrumente direct utilizabile în activitatea lor instituțională. Feedbackul cantitativ confirmă că toate modulele au atins un nivel constant de satisfacție, iar datele calitative evidențiază o implicare consistentă, un schimb activ de experiențe și o percepție clară privind utilitatea conținuturilor. Diferențele dintre module au vizat ritmul și încărcarea informațională, însă dinamica de învățare a fost în general solidă, iar angajamentul participanților a rămas ridicat pe tot parcursul programului.

Analiza rezultatelor învățării în urma pilotului PDCARAP (Nivel 2 Kirkpatrick) evidențiază că participanții au dobândit în mod consistent cunoștințe și abilități relevante pentru rolurile lor de conducere, demonstrate prin aplicații practice, studii de caz și teste periodice. În toate cele șase module, participanții au demonstrat progres vizibil prin aplicații practice, studii de caz și exerciții care le-au permis să utilizeze instrumente de planificare, analiză strategică, gestionare a crizelor, monitorizare a performanței și corelare bugetară. Nivelul de învățare a variat în funcție de relevanța temelor pentru contextul fiecărui participant, dar, per ansamblu, programul a consolidat competențele vizate precum gândirea critică, luarea deciziilor informate, conducerea echipelor și prioritizarea în condiții de complexitate și presiune instituțională. Metodele experiențiale și sesiuni precum coachingul au avut o contribuție semnificativă la internalizarea cunoștințelor și la dezvoltarea unui mod de lucru orientat spre rezultate. Analiza triangulată a datelor arată că învățarea a fost facilitată de designul experiențial al programului și de utilizarea instrumentelor concrete aplicabile în practică.

Evaluarea a identificat o serie de factori care au contribuit la percepții și rezultate pozitive la Nivelul 1 și 2 al modelului Kirkpatrick. Factorii care au influențat rezultatele la Nivelurile 1 și 2, au inclus atât elemente de design pedagogic, cât și variabile organizaționale externe. Ca factori pozitivi au fost subliniați expertiza formatorilor, relevanța temelor, interactivitatea, utilitatea instrumentelor și flexibilitatea organizatorică. Aceștia au susținut învățarea pe scară largă, în timp ce limitări precum prezența variabilă și presiunile operaționale din instituții au afectat ritmul de lucru în anumite momente. Evaluarea arată că aceste constrângeri nu au compromis calitatea generală a învățării, dar reprezintă lecții importante pentru edițiile viitoare, în special pentru consolidarea participării și optimizarea încărcării pe modul. Per ansamblu, rezultatele indică faptul că programul are o bază solidă pentru scalare și îmbunătățire, cu potențial de a deveni un pilon central al dezvoltării leadershipului în administrația publică centrală.

Sustenabilitatea PDCARAP

Evaluarea opțiunilor pentru asigurarea sustenabilității PDCARAP este fundamentată pe o analiză a cadrelor de reglementare și procedurale, standardele de calitate și cerințele operaționale asociate celor trei furnizori principali: INA, mediul universitar și furnizorii privați de formare. Evaluarea ia în considerare compatibilitatea dintre specificul PDCARAP și profilul fiecărui furnizor, fezabilitatea integrării programului în oferta curentă, procedurile de avizare, acreditare sau autorizare, precum și costurile și resursele necesare pentru organizarea unui program de volum și complexitate similare. Analiza comparativă identifică pentru fiecare scenariu puncte tari, limite și riscuri, inclusiv elemente ce țin de selecția formatorilor, criteriile de admitere, controlul calității și flexibilitatea operațională.

Prima opțiune evaluată este preluarea PDCARAP de către INA ca program de formare specializată (FS), scenariu în care programul s-ar integra direct în arhitectura instituțională existentă și în fluxurile reglementate de avizare, promovare, selecție, organizare și certificare. Analiza subliniază că INA îndeplinește toate cerințele tehnice și procedurale pentru a organiza un astfel de program, având experiență solidă în formarea grupurilor strategice (ÎFP, prefecți, funcții publice de conducere), infrastructură administrativă matură și mecanisme instituționale complete de asigurare a calității. Procedurile de avizare sunt rapide, costurile administrative sunt reduse (zero taxe pentru programele FS), iar materialele de formare și standardele pedagogice pot fi adaptate eficient.

A doua opțiune analizată este preluarea PDCARAP de către mediul universitar sub forma unui program de studii postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă de tip specializare, ceea ce implică proceduri mai complexe de acreditare, avizare internă și adaptare curriculară. Universitățile trebuie să parcurgă un set extins de cerințe academice – plan de învățământ, fișe de discipline, aprobări în consilii și senat – iar durata procesului este semnificativ mai lungă decât în celelalte opțiuni analizate. Avantajele includ reputația academică, accesul la cadre universitare și posibilitatea certificării conform legislației aferente domeniului educației, însă flexibilitatea operațională este redusă, iar costurile pentru participanți sunt mai ridicate.

A treia opțiune este replicarea PDCARAP printr-un furnizor privat autorizat de formare profesională, scenariu care oferă flexibilitate ridicată în designul operațional, ritm, calendar și servicii suplimentare (coaching, instrumente acreditate), dar presupune parcurgerea procedurilor de autorizare și standardelor aferente programelor de specializare. Furnizorii privați pot adapta rapid structura programului și pot integra mecanisme moderne de evaluare, însă certificarea competențelor și menținerea autorizării implică vizite periodice de monitorizare și standarde stricte. Costurile sunt, în general, mai ridicate, iar posibilitatea organizării în parteneriat este limitată de cadrul legislativ.

Îmbunătățirea eficacității PDCARAP

Instituția care va prelua PDCARAP va trebui să dezvolte un sistem robust și continuu de evaluare pe termen mediu și lung, pentru a măsura atât eficacitatea rezultatelor învățării, cât și impactul real în instituțiile beneficiare. Acest demers presupune colectarea periodică de date privind aplicarea competențelor dobândite, evoluția performanței profesionale și schimbările generate în procesele organizaționale, precum și analizarea acestor informații prin metode cantitative și calitative. Pe baza acestor evaluări, programul trebuie recalibrat în mod iterativ, ajustând curriculumul, metodele pedagogice, standardele de evaluare și mecanismele de sprijin pentru participanți, astfel încât să răspundă mai bine nevoilor reale ale administrației și să maximizeze impactul în timp. Aceste evaluări presupun analize la Nivelul 3 și Nivelul 4 din modulul Kirkpatrick.

Monitorizarea și evaluarea transferului competențelor în practică necesită un sistem robust, multidimensional, capabil să surprindă schimbările produse la nivel individual și instituțional. Transferul nu poate fi evaluat printr-o singură metodă, deoarece rolurile ÎFP și DG implică responsabilități strategice, manageriale și relaționale de mare complexitate. Evaluarea poate fi realizată printr-un sistem integrat format din patru instrumente complementare: (1) evaluarea 360° adaptată, care surprinde schimbările comportamentale în leadership și comunicare; (2) un chestionar structurat de transfer, care documentează aplicarea efectivă a instrumentelor și cadrelor prezentate în program; (3) un chestionar de diagnoză a barierelor și catalizatorilor, care explică de ce aplicarea este posibilă sau limitată; și (4) interviuri calitative, care oferă o înțelegere contextuală și narativă a schimbărilor raportate. Împreună, aceste instrumente permit identificarea atât a transferului instrumental, cât și a celui conceptual și comportamental.

Nivelul real al transferului depinde de existența unor condiții instituționale propice, nu doar de calitatea formării, iar diagnoza barierelor și catalizatorilor este esențială pentru interpretarea corectă a rezultatelor. O serie de categorii de factori pot influența aplicarea competențelor de către participanți: premisele transferului (relevanța conținutului, claritatea instrumentelor, oportunitatea reală de aplicare), motivația și auto-eficacitatea participanților, precum și mediul organizațional, care include flexibilitatea normativă, sprijinul colegilor și legitimitatea culturală a practicilor moderne. Participanții pot manifesta diferite profiluri de transfer: puternic, moderat sau absent, în funcție de frecvența aplicării și de impactul perceput. Astfel, în lipsa unui context instituțional care să susțină aplicarea, competențele dobândite riscă să rămână la nivel conceptual, fără efecte operaționale, iar intervențiile de ajustare a programului trebuie corelate cu intervenții de suport organizațional.

1. Introducere

1.1 Context

1. Banca Mondială oferă asistență tehnică Guvernului României (GR) pentru a sprijini eforturile acestuia, conduse de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), de îmbunătățire a managementului resurselor umane (MRU) în administrația publică¹⁰. Asistența tehnică actuală se bazează pe reformele anterioare elaborate de ANFP, care vizau profesionalizarea, consolidarea și îmbunătățirea meritocrației și orientării către performanță a funcției publice în România. Acestea includ introducerea unui cadru de competențe generale pentru toți funcționarii publici din administrația publică și o nouă procedură națională de recrutare și selecție a funcționarilor publici, bazată pe cadrul de competențe generale. În temeiul acestui RAS, Banca sprijină ANFP în vederea intensificării și extinderii acestor eforturi de reformă prin următoarele fluxuri de lucru interconectate:

- (i) Consolidarea corpului înalților funcționari publici (ÎFP) din administrația publică, prin îmbunătățirea cadrelor, politicilor și instrumentelor de MRU. Aceasta include reformarea modelului operațional al ÎFP, astfel încât să stimuleze furnizarea de rezultate cetățenilor de către administrația publică¹¹.
- (ii) Proiectarea, dezvoltarea, implementarea și evaluarea unui program pentru consolidarea competențelor secretarilor generali/secretarilor generali adjuncți și ale funcționarilor publici la nivel de directori generali (DG) din administrația publică centrală, ca parte a inițiativei de introducere a cadrului de competențe generale în activitățile de învățare și dezvoltare (Î&D) aplicabile funcțiilor de ÎFP și de conducere din administrația publică, în complementaritate cu programul de formare specializată pentru ÎFP, coordonat de Institutul Național de Administrație (INA)¹².
- (iii) Îmbunătățirea planificării strategice a forței de muncă în administrația publică, printr-o mai bună integrare a cadrului de competențe generale și o mai bună utilizare a datelor¹³.
- (iv) Facilitarea integrării cadrului de competențe în concursul național, pe bază de evaluări și recomandări fundamentate prin date¹⁴.
- (v) Dezvoltarea unui cadru strategic axat pe dezvoltarea resurselor umane potrivite în administrația publică și pe utilizarea datelor pentru MRU prin mecanisme coerente și funcționale de guvernanță a datelor¹⁵.

¹⁰ Prin Acordul pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309).

¹¹ Activitate acoperită de Livrabilul 4 din RAS.

¹² Această activitate este acoperită de Livrabilul 1 și de prezentul raport.

¹³ Această activitate este acoperită de Livrabilul 2 – *Raport privind utilizarea planificării strategice a forței de muncă în cazul efectivelor de personal sustenabile din punct de vedere fiscal în domeniile prioritare/selectate* și, parțial, de Livrabil 6.

¹⁴ Această activitate este acoperită de Livrabilul 5 din RAS.

¹⁵ Acoperită de Livrabilul 3 – *Raport cu contribuțiile tehnice și recomandările privind Strategia pentru funcția publică, inclusiv privind dezvoltarea unui cadru cuprinzător de guvernanță a datelor pentru administrația publică*.

2. **Acest raport constituie Livrabilul 5 elaborat în temeiul prezentului RAS și include o descriere și evaluare detaliată a pilotării PDCARAP, precum și un pachet conex ce conține materialele de formare finale aplicate în cadrul pilotului PDCARAP¹⁶.** Raportul analizează în detaliu pilotarea PDCARAP și evaluează modul în care programul a fost conceput, livrat și perceput de participanți, precum și calitatea proceselor de învățare. Raportul detaliază conținutul curricular, logica pedagogică, tipurile de competențe vizate, structura modulelor, rolul formatorilor, dinamica activităților de învățare și modul în care participanții au interacționat cu materialele, studiile de caz și exercițiile aplicate. De asemenea, raportul prezintă date cantitative și calitative privind experiența participanților, dificultățile întâmpinate, nivelul de complexitate al activităților, relevanța conținuturilor și modul în care elementele de design au susținut achiziția competențelor prevăzute în cadrul de competențe generale și vizate de PDCARAP. Totodată, raportul fundamentează modalitățile prin care PDCARAP poate fi replicat de diferite categorii de furnizori de formare, respectiv INA, mediul universitar și furnizori din mediul privat.

1.2 Abordarea metodologică pentru evaluarea pilotului PDCARAP

3. **Evaluarea pilotului PDCARAP a fost concepută ca un demers sistematic, cu o dublă funcție: formativă și sumativă.** Dimensiunea formativă a urmărit îmbunătățirea continuă a procesului de învățare pe parcursul derulării programului, prin colectarea de feedback după sesiuni și module, analiza nivelului de implicare a participanților și ajustarea în timp real a conținuturilor, metodelor și ritmului de lucru. Dimensiunea sumativă a vizat aprecierea rezultatelor programului la finalul acestuia, prin analiza experienței participanților și a gradului de transfer al competențelor vizate, în raport cu obiectivele asumate și nevoile de competențe derivate din cadrul de competențe generale pentru ÎFP și DG.
4. **Evaluarea a fost realizată în raport cu cadrul de competențe generale pentru ÎFP și DG, utilizat ca referință comună pentru proiectarea programului, desfășurarea activităților de formare și interpretarea rezultatelor.** În acest sens, evaluarea nu s-a limitat la măsurarea satisfacției participanților sau a calității livrării, ci a urmărit să evidențieze în ce măsură experiențele de formare au sprijinit dezvoltarea competențelor necesare exercitării rolurilor de ÎFP și DG, în contexte caracterizate prin complexitate, responsabilitate strategică și orientare către rezultate de interes public.
5. **Rezultatele evaluării sunt utilizate cu un dublu scop.** Pe de o parte, acestea oferă o bază documentată pentru ajustarea și optimizarea viitoarelor ediții ale PDCARAP, prin identificarea elementelor care funcționează bine și a celor care pot fi îmbunătățite la nivel de conținut, metodologie și organizare și livrare. Pe de altă parte, evaluarea contribuie la consolidarea unei abordări coerente de dezvoltare profesională pentru ÎFP, prin furnizarea de informații relevante pentru decidenții și instituțiile implicate în proiectarea și implementarea programelor de formare, în acord cu cadrul de competențe și cu logica dezvoltării pe parcursul carierei.
6. **Metodologia a fost construită pe baza modelului Kirkpatrick¹⁷, care evaluează eficacitatea formării pe patru niveluri:**
 1. Reacția participanților (satisfacție și relevanță percepută);
 2. Învățarea (dobândirea de cunoștințe, abilități și atitudini noi);

¹⁶ Pachetul conex cu materialele de formare finale este transmis separat, din cauza dimensiunii mari ale fișierelor.

¹⁷ Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers. Pentru o descriere detaliată a modelului, vezi: <https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/>

3. Comportamentul (aplicarea la locul de muncă);
 4. Rezultatele (impactul asupra performanței instituționale).
7. **În cadrul acestui raport, analiza s-a concentrat asupra nivelurilor 1 și 2 ale modelului Kirkpatrick, respectiv experiența participanților și dezvoltarea competențelor vizate.** Această focalizare este în acord cu cadrul de evaluare definit în Livrabilul 1 din RAS, care a recomandat o abordare etapizată a evaluării, corelată cu stadiul de implementare al PDCARAP și cu disponibilitatea datelor relevante. Conform acestei abordări, evaluarea inițială a programului vizează documentarea calității experienței de formare și a progresului în învățare, ca bază necesară pentru evaluări ulterioare privind transferul competențelor în practică și impactul instituțional. Nivelurile 3 și 4 ale modelului Kirkpatrick nu au fost abordate în mod sistematic în această etapă, având în vedere caracterul de primă ediție al programului și lipsa datelor post-program necesare analizării comportamentelor la locul de muncă și a rezultatelor instituționale.
8. **De asemenea, evaluarea a fost ghidată de un set de factori transversali utilizați pentru interpretarea coerentă a datelor colectate:**
- **Relevanța** conținutului pentru adresarea nevoilor de competențe vizate;
 - **Alinierea strategică** la prioritățile administrației publice din România și la cadrul de competențe generale pentru ÎFP;
 - **Calitatea designului și a livrării** programului;
 - **Aplicabilitatea și transferabilitatea în practică** a competențelor adresate.
9. **Analiza a combinat metode cantitative și calitative din mai multe surse principale de date.** Analiza a fost fundamentată pe următoarele surse de date, colectate din rândul participanților și experților formatori:
- **Formularele de feedback** completate de participanți la finalul fiecărui modul, care oferă informații cantitative (scoruri de satisfacție, utilitate, claritate, interactivitate) și calitative (comentarii deschise privind conținutul, metodologia și relevanța pentru activitatea profesională);
 - **Jurnalele formatorilor**, care conțin observații privind dinamica grupului, gradul de implicare, eficacitatea metodelor de instruire utilizate, adaptările realizate în timpul sesiunilor și recomandările pentru îmbunătățire;
 - **Chestionarele de cunoștințe** aplicate în sală, utilizate pentru a evalua progresul în acumularea cunoștințelor de bază de către participanți între momentele-cheie ale instruirii și pentru a identifica temele care au generat cel mai mare sau mai redus nivel de învățare.
 - **Informații calitative rezultate din sesiunile individuale de coaching asociate utilizării instrumentului de evaluare a competențelor de leadership**, valorificat ca sursă suplimentară de informații privind reflecția participanților asupra propriilor stiluri de leadership și direcțiile de auto-dezvoltare identificate.

- **Informații calitative rezultate în urma interviurilor cu participanții la pilot¹⁸ și cu responsabili din structurile de RU din partea instituțiilor invitate să desemneze participanți la pilot¹⁹.**

Evaluarea a fost fundamentată prin analiza distribuției scorurilor, a comparației valorilor medii între module și interpretarea comentariilor și observațiilor calitative din partea participanților și experților formatori. Utilizarea cumulativă a acestor surse și metode permite o interpretare echilibrată a datelor, oferind o imagine coerentă asupra calității procesului de formare și a progresului în învățare.

10. Evaluarea abordează și o serie de aspecte operaționale care pot informa implementarea eficientă a edițiilor următoare. Aceste aspecte abordează ritmul de desfășurare, metodele de formare și de evaluare utilizate, invitarea unor persoane resursă pentru susținerea unor prezentări, facilitarea schimbului de experiență și la barierele înregistrate în vederea unei participări complete al activitățile programului. De asemenea evaluarea a înregistrat și preferința participanților de a contribui în calitate de mentori sau persoane resursă pentru consolidarea competențelor grupelor viitoare, precum și posibilitatea de extindere a grupului țintă. Nu în ultimul rând au fost explorate și variantele pentru asigurarea sustenabilității programului, inclusiv furnizorii care ar putea prelua activitatea.

11. Evaluarea s-a desfășurat într-un context specific unui program pilot, cu anumite limitări care trebuie avute în vedere în interpretarea rezultatelor. Numărul relativ redus de participanți și prezența variabilă în unele sesiuni, determinată de constrângeri instituționale și urgențe guvernamentale, limitează generalizarea concluziilor. Totodată, aceste condiții oferă informații valoroase privind fezabilitatea și sustenabilitatea programului, indicând aspectele care necesită ajustare pentru replicarea și extinderea acestuia la scară mai largă.

12. Raportul este structurat pentru a acoperi de o manieră logică procesul de proiectare, implementare, evaluare și replicare a pilotului. Documentul este structurat în următoarele capitole:

- **Capitolul 2** prezintă structura curriculară, conținuturile, profilul participanților și mecanismele de livrare a pilotului
- **Capitolul 3** conține evaluarea pilotului PDCARAP, fundamentată pe date privind satisfacția participanților, calitatea învățării și consistența designului;
- **Capitolul 4** explorează opțiuni pentru continuarea și extinderea PDCARAP;
- **Capitolul 5** propune un cadru și recomandări pentru îmbunătățirea PDCARAP pe termen mediu și lung;
- **Anexele**, care includ instrumente metodologice, chestionare, baza de date a răspunsurilor, sinteze analitice și materiale suport folosite în procesul de evaluare.

¹⁸ Un număr de cinci interviuri semi-structurate au fost derulate online cu cinci participanți la pilot, în perioada 20-30 ianuarie 2026.

¹⁹ Un număr de 5 interviuri semi-structurate cu reprezentanți ai structurilor RU din 5 instituții invitate să nominalizeze participanți la pilotul PDCARAP au fost derulate telefonic, în perioada 10-24 ianuarie 2026.

2. Descrierea și implementarea pilotului PDCARAP

2.1 Structura curriculară și competențele vizate

13. **Structura programului a fost construită prin raportare directă la cadrul de competențe generale pentru ÎFP, competențele reprezentând elementul de bază pentru organizarea conținuturilor și a parcursului de formare.** Curriculumul a fost conceput ca o arhitectură orientată spre dezvoltarea comportamentelor, a capacităților de analiză și decizie și a abilităților necesare exercitării rolurilor de ÎFP (conform cadrului de competențe generale din Anexa nr. 8 la Codul Administrativ), și nu ca o succesiune de teme sau discipline teoretice generale. Modulele de formare au funcționat ca instrumente aplicative, în care participanții au exersat competențe relevante pentru activitatea lor profesională, în situații comparabile cu cele întâlnite în practica instituțională, cu accent pe identificarea modalităților concrete de transfer și aplicare în activitatea curentă. De exemplu, formatorii au folosit în discuțiile de concluzii întrebări de tipul: „*Ce ați putea aplica începând de mâine?*”.
14. **Cadrul de competențe utilizat în structurarea programului integrează atitudini, cunoștințe și abilități într-un ansamblu coerent, orientat spre exercitarea eficientă a rolurilor de ÎFP.** În această abordare, competențele nu sunt tratate exclusiv ca repere normative sau axiologice, ci ca structuri operaționale care pot fi dezvoltate prin analiză, decizie și acțiune în contexte instituționale concrete. Această perspectivă a permis corelarea directă a conținuturilor și activităților de învățare cu comportamentele și capacitățile necesare performanței în funcțiile de ÎFP din administrația publică.
15. **Competențele generale au reprezentat punctul de plecare în proiectarea fiecărui modul, iar tematica, conținuturile și activitățile de învățare au fost dezvoltate astfel încât să evidențieze legătura directă dintre competențele vizate și situațiile concrete abordate.** Această abordare a permis structurarea unui parcurs de învățare care asigură atât profunzimea dezvoltării competențelor, cât și aplicabilitatea practică a acestora în contexte instituționale relevante, în deplină coerență cu cadrul de competențe țintă pentru ÎFP.

Tabelul 1. Structura curriculară și competențele vizate prin fiecare modul

Modul	Titlu modul & tematica abordată	Competențe vizate de modul
Modulul 1	<i>Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernare corporativă – axat pe rolul liderului public în formarea unei culturi organizaționale constructive, orientate spre cetățean. Abordează clarificarea misiunii și viziunii instituției, comunicarea inspirată a direcției strategice și construirea unei culturi a integrității, asumării și siguranței psihologice. Include contexte de aplicare precum guvernarea corporativă în administrația publică, transformarea culturală și angajamentul organizațional.</i>	Gândire strategică, Asumarea răspunderii, Agilitate strategică Generarea angajamentului
Modulul 2	<i>Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice – vizează conducerea proceselor de transformare digitală și organizațională, gestionarea schimbării și coordonarea proceselor de modernizare instituțională.</i>	Planificare și organizare strategică Managementul vulnerabilităților Asumarea răspunderii

Modulul 3	<i>Modelarea strategiilor instituției pentru a obține rezultate pentru cetățeni și mediul de afaceri (electiv) – centrat pe formularea și implementarea strategiilor orientate spre rezultate, colaborare interinstituțională și relația cu beneficiari și actori interesați.</i>	Gândire strategică Comunicare strategică Generarea angajamentului
Modulul 4	<i>Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituțiile publice prin anticipare și negociere (electiv) – dezvoltă capacitatea de analiză, decizie și intervenție în situații de criză, conflicte și contexte cu grad ridicat de incertitudine.</i>	Managementul vulnerabilităților Medierea conflictelor Agilitate strategică
Modulul 5	<i>Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale și a proiectelor de investiții – se concentrează pe analiza performanței strategice, responsabilitatea pentru rezultate și utilizarea datelor în luarea deciziilor la nivel de conducere.</i>	Responsabilitate civică Managementul resurselor și al proceselor Asumarea răspunderii
Modulul 6	<i>Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public – vizează corelarea bugetării cu obiectivele strategice, utilizarea eficientă a resurselor și fundamentarea deciziilor financiare.</i>	Managementul resurselor și al proceselor Planificare și organizare strategică Responsabilitate civică

16. Fiecare modul al PDCARAP a fost conceput pentru a crea o legătură directă între competențele necesare pentru funcții de ÎFP și situațiile reale la nivel strategic de conducere, abordate în contexte diferite de complexitate și responsabilitate. Structura modulară susține o progresie logică a învățării, începând cu clarificarea rolului liderului public și a capacității de a genera impact prin leadership transformățional și guvernanta corporativă (Modulul 1), continuând cu dezvoltarea capacității de a conduce procese de schimbare prin digitalizare și reorganizare instituțională (Modulul 2). Ulterior, programul avansează către formularea și implementarea strategiilor orientate spre rezultate pentru cetățeni și mediul de afaceri (Modulul 3), precum și către gestionarea situațiilor de criză și a contextelor complexe, care presupun anticipare, negociere și decizie în condiții de incertitudine (Modulul 4). Ultimele module consolidează dimensiunea operațională și de responsabilitate managerială a funcției publice, prin monitorizarea performanței planurilor strategice și a proiectelor de investiții (Modulul 5) și prin aplicarea managementului bugetar corelat cu obiectivele strategice instituționale (Modulul 6).

17. Pentru a evidenția modul în care competențele vizate sunt dezvoltate nu doar punctual, ci și transversal pe parcursul programului, a fost realizată o analiză de tip distribuție competențe–module. Această perspectivă permite observarea competențelor abordate prioritar în fiecare modul, precum și a celor consolidate complementar în contexte diferite de învățare, reflectând logica progresivă și integrată a curriculumului.

Tabelul 2. Distribuția competențelor generale corespunzătoare ÎFP vizate de modulele programului (focal; ○ complementar)

Competențe ÎFP	M1 Leadership transformațional	M2 Digitalizare & reorganizare	M3 Modelarea strategiilor	M4 Soluționarea crizelor	M5 Performanță & investiții	M6 Management bugetar
Gândire strategică	●	○	●	○	●	○
Asumarea răspunderii	●	●	○	○	●	○
Planificare și organizare strategică	○	●	○	○	○	●
Comunicare strategică	○	○	●	●	○	○
Medierea conflictelor	○	○	○	●	○	○
Responsabilitate civică	○	○	●	○	●	●
Managementul vulnerabilităților	○	●	○	●	○	○
Managementul resurselor și al proceselor	○	○	○	○	●	●
Dezvoltarea echipei	●	○	○	○	○	○
Generarea angajamentului	●	○	●	○	○	○
Agilitate strategică	●	○	○	●	○	○

18. Distribuția competențelor pe module evidențiază faptul că programul nu urmărește o abordare fragmentată a dezvoltării competențelor, ci o consolidare progresivă a acestora prin expunere repetată în contexte diferite de complexitate și responsabilitate. Această arhitectură de curriculum este aliniată cu logica cadrului de competențe generale, care tratează competențele ca obiect al dezvoltării continue pe parcursul carierei și ca reper comun pentru proiectarea programelor de formare. În acest sens, corelarea conținuturilor și a activităților de învățare cu un cadru de competențe riguros definit nu ar trebui să reprezinte o caracteristică izolată a acestui program, ci o abordare care poate fi utilizată și în alte inițiative de formare destinate ÎFP, asigurând coerență și continuitate în dezvoltarea profesională.

2.2 Abordarea pedagogică și opțiunile metodologice ale PDCARAP

19. Abordarea pedagogică a programului a fost concepută intenționat pentru a răspunde complexității rolurilor de ÎFP din administrația publică și specificului învățării adulților cu responsabilități strategice. Conceptul pedagogic al programului a avut ca punct de plecare necesitatea de a depăși modelele tradiționale de predare, centrate pe un conținut ce trebuie transmis și de a crea un cadru de învățare centrat pe participant, orientat spre aplicabilitate imediată și reflecție asupra practicii profesionale. Metodele selectate au fost concepute pentru a integra experiența profesională existentă a

participanților, a stimula implicarea activă în procesul de învățare și a facilita transferul competențelor către situații instituționale reale, specifice exercitării funcțiilor de ÎFP în contexte caracterizate prin incertitudine și interdependență. În acest cadru, programul a utilizat un set coerent de metode, instrumente și formate de învățare, care au inclus:

- Metode experiențiale și aplicative precum: studii de caz, exerciții practice, simulări situaționale, proiecte de învățare activă;
- Instrumente de învățare reflexivă și autocunoaștere, utilizate ca suport pentru auto-dezvoltare;
- Formate de învățare contextuală și schimb de experiență, precum vizite de studiu între instituțiile participante la pilotul PDCARAP și sesiuni de schimb de experiență cu practicieni internaționali de rang înalt;
- Mecanisme personalizate de susținere individuală a dezvoltării, precum mentoring și coaching executiv individual.

20. Din punct de vedere metodologic, cadrul de competențe generale pentru ÎFP a funcționat ca reper pentru selecția obiectivelor de învățare, a conceptelor abordate și a tipurilor de activități de învățare. Metodele utilizate au avut rolul de a lega în mod coerent cunoștințele teoretice, instrumentele de lucru și abilitățile exersate în cadrul sesiunilor sub umbrela competențelor vizate, astfel încât fiecare secvență de formare să contribuie la dezvoltarea unor comportamente și capacități relevante pentru rolurile de ÎFP. În acest sens, exercițiile aplicative, studiile de caz, reflecția ghidată, schimbul de experiență între participanți și utilizarea materialelor de lucru au fost aliniate cu competențe precum gândirea strategică, asumarea responsabilității, comunicarea strategică, managementul vulnerabilităților sau generarea angajamentului organizațional. Prin această metodologie, competențele au fost abordate nu doar la nivel conceptual, ci prin analiză, decizie și aplicare în situații comparabile cu cele din practica instituțională, asigurând coerența dintre cadrul de competențe, parcursul de formare și activitățile desfășurate pe parcursul programului.

21. Învățarea experiențială a constituit abordarea pedagogică centrală a programului și a fost utilizată intenționat ca un proces de dezvoltare a competențelor, în special a celor de leadership, prin implicarea directă a participanților în situații de analiză, rezolvare de probleme și decizie în contexte relevante pentru activitatea lor profesională. Abordarea s-a bazat pe următoarele caracteristici metodologice:

- **Expunerea directă a participanților la experimentarea unor situații-problemă înainte de introducerea conceptelor** – procesul de învățare a fost construit astfel încât participanții să fie plasați inițial în situații de decizie, tensiune sau ambiguitate similare celor întâlnite în rolurile lor instituționale, fără a primi în prealabil cadre teoretice, modele explicative sau „rețete” de acțiune. Exercițiile, studiile de caz și simulările au fost concepute pentru a genera reacții autentice, dileme reale și răspunsuri bazate pe tiparele existente de gândire și comportament ale participanților. Această abordare a permis activarea dimensiunii emoționale și comportamentale a învățării.
- **Formatorii ca facilitatori ai procesului, nu furnizori de soluții** – pe parcursul exercițiilor experiențiale, formatorii au intervenit exclusiv pentru clarificarea sarcinii și a contextului, fără a indica soluții sau „modul corect” de acțiune. Rolul lor a fost de a susține explorarea prin întrebări autentice și provocări integrate în scenariul exercițiului, menținând responsabilitatea decizională la nivelul participanților.

- **Învățare prin acțiune și reflecție ghidată** – procesul de învățare a fost construit pornind de la acțiune și experiență, urmate de reflecție structurată asupra deciziilor luate și a consecințelor acestora, înainte de introducerea conceptelor teoretice. De exemplu, în cadrul unui studiu de caz privind o decizie de conducere, simularea unei situații de coordonare interinstituțională sau rezolvarea unei probleme reale aduse de participanți, după desfășurarea exercițiului, formatorii au ghidat reflecția prin întrebări simple și directe - *Ce decizie ai luat?; cum ai motivat decizia?; ce alternative au existat?; ce efecte a produs?; ce veți face diferit pe baza acestor descoperiri? etc.*, ajutând grupul să înțeleagă ce s-a întâmplat și de ce au ales sau respins o anumită direcție de acțiune, înainte de a introduce conceptele teoretice sau exemplele de bună practică pregătite de formatori.
- **Cicluri experiențiale flexibile ca durată și profunzime** – metodologia a fost aplicată în cicluri de învățare cu durată variabilă, în funcție de tipul de competență vizată. Unele cicluri au fost scurte, de 30–45 de minute, de exemplu exerciții rapide de luare a deciziilor sau discuții structurate pe o dilemă managerială. Alte cicluri s-au desfășurat pe parcursul uneia sau a două sesiuni consecutive, în cazul studiilor de caz complexe sau al simulărilor care au necesitat analiză aprofundată, lucru în grup și reveniri succesive asupra soluțiilor propuse.
- **Conectarea explicită a conceptelor la practica profesională și facilitarea transferului** – după reflecția asupra exercițiilor, conceptele au fost introduse pornind de la observațiile participanților și legate direct de situații reale din activitatea lor. Transferul a fost facilitat prin întrebări precum: „*Cum schimbă această înțelegere modul în care luați decizii similare în instituția dumneavoastră?*”, „*Ce ai face diferit într-un context real?*” sau „*Ce comportamente ar trebui ajustate pentru ca acest concept să producă efecte?*”. În acest fel, conceptele au fost utilizate ca instrumente practice de analiză și decizie, aplicabile imediat în contexte reale de conducere..

22. Pe lângă învățarea experiențială, programul a integrat în mod deliberat mecanisme de co-creare a cunoașterii și de învățare între egali, valorificând experiența profesională a participanților ca resursă de învățare. Formatorii au creat spații structurate de dialog și schimb de experiență, în care participanții au fost încurajați să aducă exemple din propriile instituții, să compare practici și să analizeze soluții aplicate în contexte similare. Prin lucrul în grupuri mici, dezbateri facilitate și discuții în plen, experiențele individuale au fost transformate în învățare colectivă, iar conținutul programului a fost îmbogățit constant cu perspective și bune practici relevante pentru administrația publică, împărtășite de participanți. În acest proces, formatorii au utilizat în mod sistematic întrebări de explorare și reflecție, de tipul „*Cum se manifestă această situație în instituția dumneavoastră?*”, „*Ce abordări ai utilizat în contexte similare?*” sau „*Ce rezultate a generat modul în care ai acționat?*”, pentru a stimula analiza comparativă și învățarea reciprocă între participanți.

23. Facilitarea activă și organizarea flexibilă a activităților de învățare au fost utilizate pentru a susține procesele de co-creare a cunoașterii și implicarea reală a participanților în construcția învățării. Formatorii au avut rolul de facilitatori ai procesului, adaptând structura și succesiunea activităților la obiectivele fiecărei sesiuni și la dinamica grupului. Exercițiile au fost organizate în formate variabile – lucru individual, grupuri mici de 2–4 participanți, dezbateri facilitate și discuții în plen – pentru a permite explorarea perspectivelor multiple și integrarea experiențelor profesionale ale participanților. Temele de lucru și exemplele analizate au fost ajustate în funcție de interesele și zonele de aplicabilitate identificate de grup, astfel încât procesul de învățare să rămână relevant, contextualizat și conectat la realitățile instituționale ale acestora.

24. Un alt aspect metodologic avut în vedere a fost conceperea materialelor de curs ca instrumente de lucru integrate în procesul de învățare, nu ca suport teoretic exhaustiv. Acestea au fost furnizate

sub formă de fișe de lucru, livrate etapizat, în strânsă legătură cu exercițiile aplicative, studiile de caz și momentele de reflecție. Formatorii au folosit materialele pentru a structura observațiile și concluziile formulate de participanți, pentru a sintetiza ideile-cheie rezultate din discuții și pentru a sprijini formularea de direcții concrete de aplicare. Prin această abordare, materialele au susținut procesul experiențial și transferul învățării în activitatea profesională, evitând supraîncărcarea cu conținut teoretic fără context.

- 25. De asemenea, programul a fost structurat într-un format modular intensiv, adecvat participanților cu roluri de conducere și disponibilitate limitată de timp.** Sesiunile de formare au fost organizate în module concentrate, desfășurate pe perioade scurte și bine delimitate, care au permis focalizarea pe competențele vizate și pe aplicații relevante. Între module, participanții au avut intervale dedicate aplicării conceptelor și instrumentelor în propriile contexte instituționale, transformând activitatea profesională curentă într-un spațiu de experimentare și consolidare a învățării. Această alternanță deliberată între învățare și aplicare a susținut continuitatea procesului de dezvoltare și integrarea progresivă a competențelor în practica de conducere.
- 26. Evaluarea a fost utilizată ca parte integrantă a procesului de învățare, prin aplicarea chestionarelor într-un mod care a permis nu doar colectarea de feedback, ci și facilitarea reflecției și a cristalizării învățării.** Itemii chestionarelor oferite la finalul fiecărui modul au fost formulați astfel încât să invite participanții să revină asupra experiențelor parcurse, asupra deciziilor analizate și asupra relevanței acestora pentru propria practică profesională. În cadrul sesiunilor, răspunsurile la chestionare au constituit puncte de plecare pentru discuții ghidate, în care fiecare întrebare a permis clarificarea conceptelor, compararea perspectivelor și consolidarea înțelegerii comune asupra temelor abordate. Prin acest mod de utilizare, chestionarele au funcționat ca instrumente de reflecție structurată, sprijinind participanții să identifice ce au învățat, cum pot utiliza respectivele achiziții în activitatea curentă și ce aspecte necesită aprofundare. Astfel, procesul de evaluare a contribuit activ la învățare, nu doar la documentarea acesteia, susținând integrarea progresivă a competențelor dezvoltate pe parcursul programului.

2.3 Implementarea pilotului PDCARAP

2.3.1 Selecția și evaluarea participanților

- 27. Procesul de înscriere și selecție în pilotul PDCARAP s-a desfășurat pe baza unei metodologii dezvoltate de echipele ANFP și Banca Mondială.** Metodologia a inclus criteriile de eligibilitate și de selecție a participanților, descrierea procesului de selecție, calendarul pentru desfășurarea acestuia și documentele solicitate. Principiile aplicate în selecția participanților au fost egalitatea de tratament, obiectivitate, egalitatea de șanse, confidențialitate și transparență. Pentru acest program au fost alocate 21 de locuri pentru participanți din cele 16 ministere, Secretariatul General al Guvernului și instituțiile din administrația publică centrală care au calitatea de coordonatoare de investiții și reforme PNRR. Ulterior, lista instituțiilor eligibile a fost extinsă cu instituții și agenții care susțin implementarea PNRR și gestionează procese administrative complexe, aflate în subordinea/coordonarea/sub autoritatea ministerelor și a Parlamentului.
- 28. Criteriile de eligibilitate au fost definite de echipele ANFP și BM pentru a delimita grupul țintă la funcții de ÎFP și DG cu experiență substanțială în funcție, date fiind obiectivele propuse pentru PDCARAP.** Criteriile de eligibilitate s-au referit la apartenența solicitantului la grupul-țintă constituit din (i) SG /SGA aflați în funcție în cadrul instituției, care au acumulat cel puțin 3 ani de experiență profesională în funcții de ÎFP și/sau DG în ultimii 5 ani și (ii) DG aflați în funcție în cadrul instituției care au acumulat cel puțin 3 ani de experiență profesională în funcții de ÎFP și/sau DG în ultimii 5 ani.

Prioritate a fost acordată persoanelor care au trecut de prima etapă a Concursului național pentru ocuparea unei funcții din categoria ÎFP și participanților nominalizați care au deținut sau dețin la momentul înscrierii la program calitatea de coordonator de investiții și reforme PNRR. Absolvirea programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice din categoria ÎFP derulat de INA a reprezentat un avantaj în selecție. Fiecare instituție eligibilă invitată a avut posibilitatea de a propune 2 nominalizări: prima pentru locul alocat instituției, cu respectarea îndeplinirii criteriilor de eligibilitate și selecție, iar cea de a doua, pentru a putea participa la programul pilot în cazul în care nu se vor ocupa toate locurile disponibile în urma transmiterii solicitării.

- 29. Criteriile de selecție pentru instituțiile participante au constat în respectarea termenelor și documentației necesare nominalizării participanților la pilotul PDCARAP.** Criteriile de selecție stabilite au fost înscrierea în termenul menționat în solicitarea ANFP privind înscrierea în acest program, completarea tuturor informațiilor și datelor și transmiterea tuturor documentelor solicitate, respectarea criteriului numeric, câte un participant de la fiecare dintre instituții eligibile. Metodologia a inclus precizarea că în cazul în care nu se vor ocupa toate cele 21 de locuri disponibile în urma transmiterii candidaturilor, ANFP va verifica îndeplinirea criteriilor de eligibilitate și selecție și pentru cea de a doua persoană propusă. Documentele de înscriere au fost curriculum vitae actualizat pentru participanții nominalizați care să permită identificarea perioadei/ perioadelor specifice cu indicarea datelor calendaristice în care persoana propusă a exercitat funcțiile de ÎFP sau de DG în ultimii 5 ani, formular individual de înscriere, care include consimțământul pentru prelucrarea datelor cu caracter personal și desemnarea conducătorului instituției pentru participarea persoanei / persoanelor propuse.
- 30. În urma procesului de depunere și evaluare a aplicațiilor, ANFP a confirmat 26 de aplicații eligibile din partea instituțiilor vizate.** Instituțiile au depus la ANFP 31 de aplicații de înscriere a participanților la pilot– 26 dintre ele eligibile, iar 5 nu îndeplineau condițiile de eligibilitate. Dintre participanții selectați, 4 nu au confirmat locul, iar 1 persoană s-a retras. În urma ocupării locurilor, ANFP a întocmit Lista participanților selectați în cadrul acestui program, care a constat în 21 de participanți și a transmis un mesaj de informare către fiecare persoană înscrisă cu privire la rezultatul selecției participanților.

2.3.2 Calendarul și procesul de implementare ale pilotului PDCARAP

Dezvoltarea materialelor de învățare

- 31. Materialele de învățare au fost elaborate de echipa BM în baza obiectivelor de învățare și planurilor de formare definite împreună cu ANFP în Livrabilul 1 din RAS.** După validarea de către ANFP a planurilor detaliate de formare pentru fiecare dintre cele 6 module în Livrabilul 1 din RAS (care au inclus tematică, obiective de formare, criterii de performanță pentru descrierea aplicațiilor practice și agende) echipa BM a elaborat setul de materiale de formare pentru susținerea modulului. Materialele de formare au avut la bază un set de standarde pentru pregătirea acestora și au inclus suporturi de curs, prezentări în PowerPoint, aplicații practice detaliate, inclusiv îndrumări de utilizare și livrare în curs, fișe de lucru și teste grilă. În suporturile de curs au fost abordate și descrise cele mai importante procesele manageriale corespunzătoare tematicii modulelor, precum și instrumentele sau metodele utilizate în acest scop. Totodată, suporturile de curs includ exemple clare și referințe cu privire la aplicarea acestora la nivelul administrației publice centrale. Materialele detaliază etapele de aplicare a proceselor și metodelor abordate și au fost formulate recomandări de utilizare, provocări și probleme întâlnite în practică. Pentru conceperea aplicațiilor practice, echipa BM a definit obiectivele de formare asociate și a detaliat sarcina de lucru, cu precizarea contextului, a eventualelor limite de acțiuni, a timpilor de lucru și a resurselor pe care le au la dispoziție. Fiecare aplicație oferă suficiente informații

de context pentru a putea permite rezolvarea cerințelor și includ formulare și fișe de lucru necesare participanților în acest sens.

32. Aplicațiile de învățare au fost dezvoltate pentru a răspunde cadrului de reglementare în vigoare în administrația publică din România, precum și a instrumentelor reglementate și bunelor practici identificate în aplicarea acestora. Echipa BM a elaborat aplicațiile de învățare în baza următoarelor criterii:

- Să facă referiri la utilitatea instrumentelor și metodelor prezentate din punct de vedere al proceselor administrative pe care le susțin, inclusiv la legislația aplicabilă;
- Să prezinte exemple relevante în care instrumentele și metodele au fost aplicate cu succes, dar și cazurile în care nu au fost obținute rezultatele dorite;
- Să definească nivelul de calitate al procesului de utilizare, dar și a rezultatelor;
- Să menționeze erorile frecvente întâlnite în practică și implicațiile posibile pe care această situație nedorită le-ar putea genera;
- Să le ofere participanților un cadru sigur și potrivit pentru a adresa întrebări și a împărtăși situații relevante din activitatea lor; și

Să formuleze concluzii și recomandări care pot avea impact în activitatea participanților.

33. Materialele de învățare au fost revizuite și validate iterativ, pe baza contribuțiilor tehnice ANFP. Pe parcursul dezvoltării materialelor, echipele ANFP și BM au organizat periodic întâlniri de lucru și oportunități de observații și analiza calitativă în scris. Procesul de finalizare a inclus una sau două runde de feedback, în funcție de specificul materialelor.

Implementarea pilotului PDCARAP

34. Pilotul PDCARAP a constat în 162 de ore de învățare pe parcursul a cinci luni (august- decembrie 2025), împărțite în 114 ore de formare prin 6 module, 30 de ore de mentorat și schimb de experiențe și 18 ore de auto-învățare. Calendarul propus pentru realizarea celor 162 ore de învățare a înregistrat anumite modificări pentru (i) coordonarea derulării sesiunilor de instruire cu agenda participanților și cu desfășurarea ședințelor de guvern la care majoritatea dintre aceștia luau parte și (ii) pentru a răspunde solicitării mai multor participanți de a urma ambele module electiv. Acestea sunt prezentate în tabelul următor, iar calendarul detaliat de implementare este prezentat în Anexa 1. Modificările au fost discutate și agreeate între echipele ANFP și BM și au vizat următoarele aspecte:

- Împărțirea anumitor zile de curs care însumau 6 ore de formare în 2 sesiuni cu durata de câte 3 ore de formare fiecare;
- Introducerea în vederea pilotării a unor sesiuni online cu durată cuprinsă între 2 și 3 ore de formare; și
- Modificarea intervalului orar de desfășurare a anumitor zile de instruire și reprogramarea unor module pentru a oferi posibilități de a participa la ambele module electiv.

Modificările survenite nu au afectat durata totală măsurată în zile și ore de formare corespunzătoare fiecărui module și fiecărei activități de dezvoltare stabilite și au facilitat participarea activă a grupului țintă. Durata programului măsurată în zile și ore de formare a rămas aceeași.

Tabelul 3. Calendarul propus și modificările operate în perioada implementării programului

Activitatea planificată	Activitate susținută	Durata (zile /ore formare)	Calendarul propus	Calendarul livrat
Conferința de deschidere	Conferința de deschidere	0.5 zil3 / 3 ore	26.08.2025	26.08.2025
Modul 1. Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernanță corporativă	Modul 1. Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernanță corporativă	7 zile / 42 ore	22.08.2025 23.08.2025 29.08.2025	22.08.2025 23.08.2025 29.08.2025
			4.09.2025 5.09.2025	4.09.2025 5.09.2025
			12.09.2025 13.09.2025	12.09.2025 13.09.2025
Modul 2. Gestiunea și accelerarea programelor de investiții publice	Modul 2. Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice	3 zile / 18 ore	2.10.2025 3.10.2025 4.10.2025	30.09.2025 1.10.2025 3.10.2025 4.10.2025
Modul 3. Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice	Modul 3. Modelarea strategiilor pentru a obține rezultate pentru cetățeni și mediul de afaceri (electiv)	3 zile / 18 ore	23.10.2025 24.10.2025 25.10.2025	21.10.2025 22.10.2025 24.10.2025 25.10.2025
Modul 4. Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public	Modul 4. Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)	3 zile / 18 ore	13.11.2025 14.11.2025 15.11.2025	31.10.2025 01.11.2025 05.11.2025 07.11.2025
Modul 5. Modelarea strategiilor instituției pentru rezultate pentru cetățeni (electiv)	Modul 5. Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale și proiectelor de investiții	3 zile / 18 ore	4.12.2025 5.12.2025 6.12.2025	18.11.2025 19.11.2025 21.11.2025 22.11.2025
Modul 6. Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)	Modul 6. Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public	3 zile / 18 ore	4.12.2025 5.12.2025 6.12.2025	02.12.2025 03.12.2025 05.12.2025 12.12.2025
Evaluarea stilului de leadership și coaching executiv pentru interpretarea rezultatelor	Evaluarea stilului de leadership și coaching executiv pentru interpretarea rezultatelor	0.5 zile / 3 ore	18.08 – 25.09	22.08 - 15.10
Sesiunea 1 de schimb de experiență	Sesiunea 1 de schimb de experiență: Transformarea digitală în sectorul public	0.5 zile / 3 ore	Săptămâna 06-10.10	14.10.2025

Sesiunea 2 de schimb de experiență	Sesiunea 2 de schimb de experiență: Orientarea spre rezultate a reformelor din sectorul public	0.5 zile / 3 ore	Săptămâna 03-07.11	04.11.2025
Sesiunea 3 de schimb de experiență	Sesiunea 3 de schimb de experiență: Rolul ÎFP în gestiunea reformelor și competențele cerute în statele OCDE	0.5 zile / 3 ore	Săptămâna 24-28.11	25.11.2025
Sesiuni de mentorat tehnic	Sesiuni de mentorat tehnic	1 zi / 6 ore	De-a lungul programului, până la 4 sesiuni de 1,5 ore	De-a lungul programului, până la 4 sesiuni de 1,5 ore
Vizite de studii la instituțiile reprezentate de participanți	Vizita de studii 1. Partener: Curtea de Conturi a României	0.5 zile / 3 ore	Nu a fost inclusă în programarea inițială	15.01.2026
	Vizita de studii 2. Partener: Ministerul Transporturilor și Infrastructurii	0.5 zile / 3 ore	Nu a fost inclusă în programarea inițială	Planificată în februarie 2026
	Vizita de studii 3. Partener: Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene	0.5 zile / 3 ore	Nu a fost inclusă în programarea inițială	17.02.2026
	Vizita de studii 4. Partener: Ministerul Culturii	0.5 zile / 3 ore	Nu a fost inclusă în programarea inițială	Planificată în martie 2026
	Vizita de studii 5. Partener: Ministerul Afacerilor Interne	0.5 zile / 3 ore	Nu a fost inclusă în programarea inițială	Planificată în martie 2026
	Vizita de studii 6. Partener: Casa Națională de Pensii Publice	0.5 zile / 3 ore	Nu a fost inclusă în programarea inițială	Planificată în martie 2026
Prezentarea rezultatelor proiectului de învățare activă	Prezentarea rezultatelor proiectului de învățare activă	0.5 zile / 3 ore	15.12.2025	20.01.2026
				26.01.2026 (1)
				26.01.2026 (2)
Conferința finală	Conferința finală	1 zi / 6 ore	17.12.2025	27.01.2026

35. În pregătirea implementării pilotului PDCARAP, participanții au beneficiat de analiză și consiliere structurată pentru evaluarea stilurilor proprii de gândire și comportament legate de competențele de leadership. Participanți au avut oportunitatea de a li se analiza, printr-un instrument

comercial certificat și cu sprijinul evaluatorilor certificați în utilizarea instrumentului, încadrarea în diferite tipologii de leadership. Ulterior, participanții au fost invitați să participe la sesiuni individuale de coaching executiv, dedicate analizei și interpretării rezultatelor obținute, pentru a facilita înțelegerea rezultatelor. Sesiunile de coaching executiv s-au derulat pe baza programării de către participanți. Din 22 de sesiuni alocate, 21 de participanți au finalizat completarea chestionarului. Datorită programului încărcat al participanților, în cazul a 6 persoane, sesiunea de coaching executiv a fost reprogramată și s-a desfășurat la o dată ulterioară. Astfel, organizarea sesiunilor de coaching executiv s-a adaptat pe parcurs la programul participanților, fiind percepută ca flexibilă și eficientă din punct de vedere al duratei și al programării. Aceste sesiuni legate de stilul și competențele de leadership au fost completate de sesiuni individuale pentru aplicarea celorlalte competențe vizate de program, așa cum este descris în paragrafele următoare.

36. Utilizarea instrumentului de autoevaluare, completată de sesiuni individuale de coaching executiv, a fost percepută de participanți ca un demers relevant și valoros pentru procesul de autocunoaștere și dezvoltare profesională. Participanții au apreciat în mod unanim utilitatea informațiilor primite prin rapoartele generate, claritatea explicațiilor și cadrul de siguranță creat în discuțiile de feedback, aspecte care au facilitat reflecția asupra propriilor stiluri de gândire și comportament. Intențiile de aplicare în practică a feedbackului primit se referă la îmbunătățirea comunicării și a relaționării, în special prin creșterea empatiei, ajustarea discursului și a atitudinii, precum și optimizarea modului de comunicare în situații dificile sau de criză. De asemenea, o zonă de intenții se referă la dorința de a consolida comportamentele constructive precum colaborarea, implicarea echipei în identificarea soluțiilor și dezvoltarea unui climat de lucru favorabil, concomitent cu reducerea comportamentelor mai puțin funcționale asociate zonei defensive. Aceste intenții indică o bună înțelegere a logicii instrumentului și a legăturii dintre stilurile individuale și performanța colectivă.

Tabelul 4. Calendarul de aplicare a instrumentului de analiză și a sesiunilor de coaching executiv

Activitatea	Data	Durata	Ore formare	Total ore	Locul	Prezență participanți
Completarea instrumentului	22.08.2025-17.10.2025	În funcție de agenda fiecărui participant	Maxim 2 ore	3 ore	În persoană, online	21
Sesiunea de coaching executiv	25.08.2025-17.10.2025	În funcție de programările stabilite de expert și participanți	Maxim 1 oră		În persoană, online	20

37. Modulele din pilotul PDCARAP au fost completate de trei sesiuni de schimb de experiență, în format *fireside talks*, cu practicieni internaționali de rang înalt. Sesiunile de schimb de experiență s-au derulat conform calendarului prezentat în tabelul următor și au avut ca obiective:

- Facilitarea schimbului de practici și cunoștințe cu experți internaționali din domenii relevante de activitate,
- Generarea de oportunități de *networking* structurat în cadrul grupului, pornind de la teme actuale, de larg interes pentru participanți; și
- Încurajarea reflecției asupra progresului înregistrat în proiecte și reforme semnificative, derulate până în prezent, dar și provocările întâmpinate și modalităților de abordare a acestora.

Fiecare dintre cele trei sesiuni au beneficiat de prezența unor experți internaționali cu vastă experiență în implementarea unor portofolii de programe majore, a unor demnitari și specialiști din cadrul

Cancelariei Prim-ministrului și a Secretariatului General al Guvernului din România și a unor experți din cadrul Băncii Mondiale.

- 38. Prima sesiune a abordat tema de transformare digitală în sectorul public, cu participarea unor experți internaționali în domeniul digitalizării.** Discuțiile au fost structurate în jurul reformelor de transformare digitală în sectorul public, cu particularizare pe nivelurile strategic și operațional. Subiectele au inclus leadershipul strategic și colaborarea cu conducerea politică, precondiții pentru transformarea digitală, crearea cadrului de autorizare și favorizare pentru transformarea digitală, transformarea digitală în perioade dificile, planificarea, implementarea și adaptarea reformelor digitale în contexte bugetare restrictive și instrumente folosite la nivel internațional pentru sprijinirea transformării digitale. Reformele au fost ilustrate cu exemple reale, fiind prezentate atât cazuri pozitive, cât și negative, precum și moduri în care s-au aplicat metodologiile și instrumentele specifice dezvoltate de către Banca Mondială.
- 39. A doua sesiune a fost dedicată orientării reformelor din sectorul public spre rezultate și impact.** În cadrul sesiunii experții invitați au prezentat instrumente și abordări pentru integrarea și evaluarea rezultatelor și a impactului programelor și proiectelor în sectorul public. Experții au prezentat tendințe recente în evaluare cu utilizarea AI și exemple de bune practici în dezvoltarea și implementarea de dashboard-uri, cu evidențierea provocărilor întâmpinate la nivelurile strategic și operațional.
- 40. A treia sesiune a abordat coordonarea interinstituțională a reformelor și competențele necesare ÎFP în statele membre OCDE.** Experții au abordat cerințele de leadership pentru o coordonare eficientă la nivelul centrului guvernului și ministerelor, rolul centrului guvernului în stabilirea și coordonarea priorităților la nivelul întregului guvern, corelarea planificării strategice cu funcțiile de bugetare și implementare a politicilor. O atenție deosebită a fost acordată rolului ÎFP în planificarea strategică, stabilirea priorităților și implementarea politicilor și dezvoltării carierei ÎFP. De asemenea, dialogul între invitați și participanți a făcut legătura între subiectele prezentate și procesul de aderare a României la OCDE, aflat în curs de desfășurare, precum și reformele de guvernanță în curs.

Tabelul 5. Calendarul sesiunilor de schimb de experiență din pilotul PDCARAP

Activitatea	Data	Durata	Durată	Locul	Prezență participanți
Sesiunea 1: Transformarea digitală în sectorul public	14.10.2025	16.00 – 19.30	3 ore	În persoană	13
Sesiunea 2: Evaluarea rezultatelor și a impactului	04.11.2025	16.00 – 19.00	3 ore	În persoană	9
Sesiunea 3: Rolul ÎFP în gestiunea reformelor și competențele cerute în statele OCDE	25.11.2025	17.00 – 20.00	3 ore	În persoană	9

- 41. Implementarea pilotului PDCARAP a fost monitorizată de echipa ANFP printr-un formular standardizat, aplicat fiecărei activități.** Pentru monitorizarea desfășurării pilotului PDCARAP și a calității activităților, ANFP a utilizat un instrument de monitorizare structurat, prezentat în tabelul de mai jos. Acest instrument a fost completat de către fiecare membru al echipei de proiect ANFP care a participat la sesiunile de instruire. La finalul modulelor, ANFP a transmis către echipa BM formularele completate în vederea încorporării în activitate a recomandărilor și sugestiilor.

Tabelul 6. Formular utilizat de către ANFP pentru monitorizarea desfășurării activităților din cadrul pilotului PDCARAP

Nr.	Aspect monitorizat	Abordat		Observații
		DA	NU	
1.	Tematică inclusă în Planul de formare a fost abordată și a fost distribuită în mod echilibrat pe parcursul zilei			
2.	Aplicațiile practice menționate în Planul de formare au fost derulate în cadrul zilei de formare			
3.	Obiectivele de formare au fost atinse			
4.	Formatorul a prezentat clar cerințele aplicațiilor practice și rezultatele urmărite			
5.	Participanții au primit materialele suport necesare pentru derularea aplicațiilor			
6.	Participanții au fost implicați activ în rezolvarea cerințelor, prezentarea rezultatelor și în oferirea de feedback			
7.	Sesiunile de debriefing au inclus mesaje cheie și lecții învățate utile în activitatea participanților			
8.	Formatorul a subliniat legătură cu competențele abordate din Cadrul de competențe generale			
9.	Număr de participanți prezenți	Listă de Prezență		
10.	Date observator	Listă de Prezență		Semnătură
Sugestii și recomandări:				

42. Centralizarea experienței participanților colectată prin chestionare de feedback aplicate la finalul fiecărui modul a indicat o utilitate foarte ridicată a programului pentru dezvoltarea profesională ulterioară. În același timp, participanții au apreciat în mod deosebit claritatea explicațiilor și a exemplelor oferite de către facilitator pentru aprofundarea procesului de învățare.

Tabelul 7. Centralizarea experienței participanților colectată prin chestionarele de feedback

Caracteristica evaluată	Modulul							
	M1.1	M1.2	M2.1	M2.2	M3	M4	M5	M6
Utilitatea generală a sesiunilor de formare	4.9	4.6	4.6	4.85	4,9	5	5	4,7
Facilitatorul a explicat clar	5.0	4.6	4.6	4.5	4,5	4.7	5	4,5
Facilitatorul a implicat participanții	4.9	4.5	4.5	4.7	4,4	4.8	4.3	4,7
Facilitatorul a oferit exemple relevante	4.8	4.2	4.2	4.7	4,7	4.9	4.9	4,8
Conținut a fost ușor de înțeles	5.0	4.4	4.4	4.8	4,9	5	4.8	4,7
Conținutul este util în activitatea profesională	4.9	4.0	4.0	4.7	4,8	4.9	4.4	4,7
Conținutul este valoros în dezvoltarea profesională	4.9	4.6	4.6	4.7	4,9	4.8	4.9	4,7

Note: M1.1: Leadership în sectorul public, M1.2: Guvernanță corporativă, M2.1: Digitalizarea, M2.2: Reorganizările, M3: Modelarea strategiilor, M4: Soluționarea crizelor, M5.1: Monitorizarea performanței PSI și proiectelor de investiții, M6. Managementul bugetar.

43. Echipa BM a evaluat sistematic utilitatea și complexitatea aplicațiilor utilizate în cadrul programului de formare pentru a se asigura că acestea sprijină efectiv atingerea obiectivelor de învățare și sunt adecvate nivelului de competență al participanților. Experții BM au evaluat complexitatea aplicațiilor printr-un instrument standardizat, prezentat în Anexa 1 pentru fiecare modul. Evaluările realizate de experți vor fi folosite pentru (i) selectarea sau adaptarea aplicațiilor în funcție de profilul cursanților și de obiectivele programului, (ii) calibrarea gradului de dificultate al exercițiilor și studiilor de caz, (iii) ajustarea secvenței de predare (introducere graduală vs. utilizare avansată) și (iv) fundamentarea deciziilor privind investițiile viitoare în instrumente digitale sau metode didactice, contribuind astfel la creșterea eficacității, coerenței și relevanței programului de formare. Formatorii au evaluat fiecare aplicație practică din planul de formare, prin utilizarea următoarelor criterii:

- Nivelul de complexitate al cerințelor de rezolvat, printr-o scală de la 1 la 5 (1-complexitate foarte scăzută, 3-complexitate medie, 5-complexitate foarte ridicată);
- Nivelul de angajare și de implicare a participanților în rezolvarea cerințelor, printr-o scală de la 1 la 5 (1-foarte scăzut, 3-moderat, 5-foarte ridicat);
- Calitatea rezultatelor obținute în urma rezolvării aplicațiilor practice, printr-o scală de la 1 la 10;
- Percepția relevanței aplicației de către participanți pentru activitatea profesională, printr-o scală de la 1 la 5 (1-foarte scăzută, 3-moderată, 5-foarte ridicată).

44. Pentru finalizarea pilotului, participanții au elaborat un proiect de învățare activă prin care au transpus competențele adresate în PDCARAP într-o situație specifică din propria instituție. Pregătirea și susținerea proiectului final este una dintre condițiile pentru finalizarea programului și obținerea certificatului de participare. Acesta va consta într-o prezentare de 15/20 de minute pentru fiecare participant, urmată de întrebări și recomandări de îmbunătățire din partea colegilor și a formatorilor. Obiectivele proiectului de învățare activă urmăresc:

- Facilitarea aplicării cunoștințelor și abilităților dobândite în cadrul programului.
- Evaluarea utilizării acestora într-un context instituțional clar definit, cu o probabilitate ridicată de a-l aplica sau valorifica în viitorul apropiat.

45. Pentru elaborarea proiectului de învățare activă, participanții au avut posibilitatea de a accesa până la 4 sesiuni de mentorat cu echipa de formatori, a câte 90 de minute de fiecare, în funcție de necesități. Aceste sesiuni s-au derulat online sau în persoană, în funcție de preferințele participanților. Mentorii au fost formatorii implicați în pregătirea și derularea pilotului. Rolul mentorilor a fost de îndruma participanții pe parcursul elaborării proiectului, de a îi sprijini pentru integrarea temei în contextul instituțional și acorda consiliere în aplicarea corectă a instrumentelor, conform metodologiei prezentate în suportul de curs și/sau în legislația corespunzătoare. La începutul fiecărei sesiuni de mentorat s-au agreat obiectivele urmărite împreună cu mentorii selectați. Toți cei 22 participanți din cadrul programului au accesat sesiunile de mentorat.

46. Pregătirea proiectului de învățare activă a presupus aplicarea a cel puțin unui instrument prezentat în cadrul PDCARAP. Aplicarea a fost realizată într-un context instituțional în care

participatul lucrează sau a lucrat, cu o probabilitate ridicată de a-l aplica sau valorifica în viitorul apropiat. Valorificarea se referă la utilizarea rezultatelor și integrarea lor în anumite procese administrative. Participanții au selectat temele pe baza informațiilor prezentate în broșura de lansare a PDCARAP, din lista de teme indicative transmisă sau din subiectele recomandate de către echipa de formatori pe parcursul programului. Tema a fost adaptată în funcție de prioritățile instituționale și/sau de aria de dezvoltare a competențelor personale. Anumite proiecte s-au referit la dezvoltarea unor proiecte și/sau reforme aflate în prezent în stadiu de finalizare sau implementare; sau la asigurarea sustenabilității acestora. Decizia a aparținut fiecărui participant, cerința esențială fiind doar de a utiliza cel puțin unul dintre instrumentele prezentate în cadrul programului.

- 47. Participanții au dezvoltat proiectul lor respectiv de învățare activă conform unei structuri propuse de echipele ANFP și BM.** Structura proiectului a inclus următoarele secțiuni recomandate: obiectivele urmărite, importanța și utilitatea pentru instituție, prezentarea situației actuale, metodologia, provocările întâmpinate în utilizarea instrumentului (dacă este cazul), produsul obținut în urma aplicării instrumentului, rezultatele obținute în urma implementării, planul de acțiune pentru implementare, resursele necesare și riscurile principale identificate, relaționarea temei cu alte module din program și precizarea competențelor practice din cadrul de competențe generale. Tabelul următor prezintă îndrumările propuse pentru abordarea fiecărei secțiuni.

Tabelul 8. Îndrumări pentru abordarea secțiunilor din proiectul final de învățare activă

Nr.	Secțiunea	Aspecte de urmărit
1.	Obiectivele urmărite, importanța și utilitatea pentru instituție	Ce v-a determinat să selectați această temă? Care sunt obiectivele acestui proiect? Ce doriți să obțineți în urma implementării acestuia? De ce considerați că acest proiect este important sau prioritar pentru instituția prezentată de dvs.? Care este utilitatea proiectului pentru instituția reprezentată de dvs. ?
2.	Prezentarea situației actuale	Prezentați situația actuală folosind date și informații din surse valide și verificabile. Puteți introduce tabele, grafice, diagrame de proces, imagini, etc. pentru a susține afirmațiile formulate. Câte persoane sunt afectate de această situație? Câte instituții /structuri / angajați / procese sunt afectate de această situație? Ce consecințe se pot înregistra în absența abordării temei?
3.	Metodologie	Instrumentul utilizat din cadrul programului. Puteți utiliza și combina mai multe instrumente din program. Care au fost etapele aplicării instrumentului / instrumentelor?
4.	Provocări în utilizarea instrumentului (dacă este cazul)	Care au fost provocările întâmpinate în utilizarea instrumentului? (De ex: lipsa unor date, absența unor valori de referință, etc.) Cum ați depășit aceste provocări? Ce soluții ați aplicat și ar putea fi utile și altor colegi interesați de aplicarea acestui instrument?
5.	Produsul obținut în urma aplicării instrumentului	Includeți produsul obținut în urma aplicării instrumentului (de ex. digrama de proces TO BE proiectată, set de indicatori revizuiți, analiza elaborată, planul conceput, setul de indicatori revizuiți, raportul de performanță revizuit)
6.	Rezultatele obținute în urma implementării	Care sunt rezultatele pe care le anticipați în urma implementării proiectului. Cum veți măsura succesul obținut? Ce indicatori ați putea utiliza?
7.	Planul de acțiune pentru implementare,	Menționați principalele activități pentru implementarea proiectului și termenele asociate.

	resursele necesare și riscurile principale identificate	Estimați resursele necesare pentru derularea activităților stabilite Identificați principalele riscuri asociate implementării proiectului și măsurile de control. Notă: Planul de acțiune poate avea în vedere atât implementarea în cadrul instituției prin resurse proprii, într-un calendar de activități stabilit pentru asigurarea sustenabilității inițiativei, dar și accesarea unor surse de finanțare pentru proiectele care implică achiziționarea unor servicii IT, etc. .
8.	Relaționarea temei cu alte module din program	Ce alte instrumente din alte module parcurse în acest program ați putea utiliza în implementarea proiectului dvs. și în ce scop?
9.	Competențe din Cadrul de competențe generale	Care sunt competențele, sub-competențele pe care le-ați practicat în pregătirea proiectului de învățare activă? Particularizați, utilizând indicatorii comportamentali din cadrul de competențe generale, adaptați pentru acest context.

48. Echipa BM a formulat propuneri de metode și instrumente pentru proiectele de învățare activă, care îmbină conținutul din mai multe module parcurse de participanți în cadrul pilotului. Astfel, participanții au putut alege (recomandat, dar nu obligatoriu) următoarele instrumente și metode pentru a fi abordate în procesul de realizare a proiectelor de învățare activă:

- Diagnoza organizațională
- Planul de dezvoltare instituțională
- Analiza de proces AS IS – TO BE
- Planul de transformare digitală
- Analiza părților interesate
- Monitorizarea implementării strategiilor
- Instrumentul de prezentare și motivare a actelor normative
- Utilizarea punctelor de vedere formulate de către CCEIAN
- Procesul de pregătire și desfășurare a unei negocieri instituționale
- Analiza vulnerabilităților unei instituții publice
- Planul de continuitate instituțională
- Raportul anual de performanță privind execuția indicatorilor programelor bugetare
- Fișă model pentru indicatorii PSI: impact, rezultat și realizare imediată
- Procesul de monitorizare a stadiului implementării portofoliului de proiecte
- Procesul de planificare bugetară
- Analiza unui program de investiții publice
- Analiza cost-beneficiu.

49. Analiza proiectelor de învățare activă s-a realizat în funcție de șapte criterii pre-definite, aplicate unitar de către echipa de formatori. Cele șapte criterii de analiză sunt următoarele:

- Aplicarea corectă a instrumentului, conform metodologiei prezentate la modulul respectiv,
- Respectarea structurii indicate
- Relevanța proiectului pentru instituție,
- Fundamentarea cu date și informații din surse valide și verificabile,
- Gradul de aplicabilitate,
- Fezabilitatea intervenției (în cazul proiectelor ample care presupun reforme sau investiții) și
- Competențele generale antrenate.

Pentru fiecare criteriu echipa BM a formulat descriptorii corespunzători, menționați în tabelul de mai jos.

Tabelul 9. Detalierea criteriilor de analiză utilizate pentru proiectele de învățare activă pregătite de participanții la pilotul PDCARAP

Nr.	Criteriul de evaluare	Detalierea criteriului de evaluare
1.	Aplicarea corectă a instrumentului, conform metodologiei	Instrumentul este aplicat corect, conform metodologiei prezentate în suportul de curs și/sau în legislația corespunzătoare?
2.	Respectarea structurii indicate	Proiectul respectă structura recomandată? Proiectul abordează aspectele precizate?
3.	Relevanța proiectului pentru instituție	Proiectul este relevant și util pentru instituție, pentru prioritățile stabilite sau pentru provocările cu care se confruntă?
4.	Fundamentarea cu date și informații din surse valide și verificabile	Situația actuală este descrisă cu date și informații din surse valide și verificabile?
5.	Gradul de aplicabilitate	Proiectul propus poate fi aplicat în instituție în viitorul apropiat? Proiectul poate fi valorificat în instituție, prin utilizarea efectivă a rezultatelor și integrarea lor în anumite procese administrative ?
6.	Fezabilitatea intervenției (în cazul proiectelor ample care presupun reforme sau investiții)	Graficul de implementare stabilit este realist? Resursele estimate acoperă activitățile planificate și sunt bine fundamentate?
7.	Competențele generale antrenate	Pregătirea proiectului implică practicarea unei/unor competențe din cadrul de competențe generale ?

50. Prezentarea proiectelor finale s-a desfășurat în 3 sesiuni, în 20 ianuarie (13 participanți), 26 ianuarie (2 participanți) și 26 ianuarie (7 participanți). Deși inițial au fost planificate 3 ore pentru susținerea tuturor proiectelor, datorită interesului ridicat al participanților, întrebărilor adresate și discuțiilor cu privire la impactul propunerilor și la posibilitățile de replicare la nivel instituțional, timpul real a depășit semnificativ alocarea, ajungând la o valoare cumulată de peste 10 ore de formare/dezvoltare. Echipa de formatori implicați în dezvoltarea și susținerea modulelor de formare a participat la prezentarea proiectelor finale, a adresat întrebări, a formulat sugestii de îmbunătățire în condițiile aplicării în instituție și a facilitat schimbul de experiență între participanți. Pentru realizarea proiectelor participanții au avut utilizat instrumente și metode din toate cele 5 module „tehnice” din cadrul programului și au abordat teme de actualitate pentru instituțiile din care fac parte.

Tabelul 10. Centralizarea temelor proiectelor finale de învățare activă și a modulelor din a căror tematică au fost selectate instrumentele și metodele abordate în proiecte

Nr.	Tema proiectului final de învățare activă	Modulele abordate						
		M 2.1	M 2.2	M 3	M 4	M 5.1	M 5.2	M 6
1.	Plan de dezvoltare instituțională pentru funcția de fundamentare și elaborare acte normative în Ministerul Afacerilor Interne		●	●				
2.	Digitalizarea și optimizarea testărilor anti-doping		●	●				

3.	Sistemul Integrat de Management al Resurselor Umane		●					
4.	Planul de transformare digitală pentru noul Sistem Informatic Integrat al Casei Naționale de Pensii Publice		●	●				
5.	Renegocierea PNRR			●				
6.	Utilizarea punctelor de vedere formulate de către CCEIAN			●				
7.	Transformarea digitală a Armatei României			●				
8.	Elaborarea proiectelor de acte normative în cadrul Ministerului Investițiilor și Proiectelor Europene			●				
9.	Medierea conflictelor și reconstrucția încrederii Studiu de caz: Proiectul PREVENT				●			
10.	Analiza vulnerabilităților Direcției Generale responsabilă cu gestionarea PNRR, Fondul pentru Modernizare și Planul de continuitate instituțională				●			
11.	Managementul crizelor și Planificarea continuității activității proiectelor europene în Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene în vederea creșterii rezilienței				●			
12.	Creșterea Rezilienței Instituționale a Ministerului Transporturilor și Infrastructurii prin Managementul Integrat al Crizelor și Planificarea Continuității				●			
13.	Încheierea unui Acord cu Germania în baza art. 41 din Regulamentul (CE) nr. 883/2004 privind rambursarea costului prestațiilor în natură acordate lucrătorilor români în Germania				●			
14.	Reziliența instituției supreme de audit în perioada pandemiei de Covid-19				●			
15.	Gestionarea crizelor consulare la nivelul Ministerului Afacerilor Externe				●			
16.	Reflectarea activității Agenției Naționale a Funcționarilor Publici în Planul Strategic Instituțional al Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației					●		
17.	Analiza Planului Strategic Instituțional pentru perioada 2026-2029 elaborat de către Ministerul Educației și Cercetării					●		
18.	Viziunea calculării indicatorilor de performanță conform Strategiei Naționale în Achiziții Publice					●		
19.	Instrument de evaluare a maturității investițiilor – aplicații la nivelul Ministerul Transporturilor si Infrastructurii						●	
20.	Dincolo de cifre: Monitorizarea și creșterea performanței investiționale în sistemul energetic național (SEN) al României						●	
21.	Compararea ALOP vechi (OMFP 1792/2002) cu noul ALOP (OMF 1140/2025)							●
22.	Monitorizarea execuției bugetare 2023-2025 la nivelul Ministerului Culturii							●

Note: M2.1: Digitalizarea, M2.2: Reorganizările, M3: Modelarea strategiilor, M4: Soluționarea crizelor, M5.1: Monitorizarea performanței PSI, M5.2 Monitorizarea performanței proiectelor de investiții, M6. Managementul bugetar.

Strategia și planul de comunicare pentru pilotul PDCARAP

- 51. Strategia de comunicare²⁰ pentru ediția pilot a PDCARAP propusă de echipa BM a avut ca obiectiv creșterea gradului de conștientizare, implicare și credibilitate a inițiative.** Implementarea strategiei a vizat atât atragerea participanților eligibili conform metodologiei de selecție, cât și obținerea susținerii instituționale și politice necesare pentru a asigura implicarea acestora pe durata programului și ulterior aplicarea competențelor dobândite la locul de muncă.
- 52. Strategia de comunicare implementată de ANFP, la propunerea echipei BM, a inclus elemente de branding (identitate vizuală și narativă), un plan de comunicare replicabil și un set de indicatori de măsurare și evaluare.** Identitatea vizuală a programului a fost integrată în eforturile mai ample ale ANFP privind coerența vizuală a inițiativelor și reformelor de MRU gestionate sub PNRR.
- 53. Implementarea strategiei de comunicare a fost aliniată cu strategiile de comunicare existente ale ANFP și cu abordarea de promovare a reformelor și investițiilor finanțate prin PNRR²¹.** Responsabilitățile privind comunicarea au fost distribuite între structurile implicate, cu coordonare la nivelul Direcției Programe cu Finanțare Externă și Politici Publice cu sprijinul Serviciului Comunicare și Relații Internaționale ANFP și cu implicarea conducerii ANFP.
- 54. Evaluarea strategiei de comunicare a pilotului PDCARAP se raportează la obiectivele, activitățile și indicatorii definiți în Strategia și Planul de comunicare²².** Analiza inclusă în prezentul raport reflectă analiza rezultatelor obținute în două din cele trei faze ale comunicării programului, anume (i) înainte de derularea pilotului și (ii) în timpul pilotului. Evaluarea pentru etapa după finalizarea pilotului nu a putut fi realizată, activitățile respective fiind încă în derulare. Evaluarea comunicării a fost realizată pe baza datelor cantitative și calitative colectate pe parcursul implementării ediției pilot a programului. Sursele de date includ participarea la activitățile de comunicare, indicatorii de activitate ai canalelor de comunicare, precum și observațiile echipei de implementare ANFP.

Tabelul 11. Statistici privind indicatorii de performanță pentru strategia de comunicare a pilotului PDCARAP

Fază și obiectiv	Canale de comunicare	Indicatori de performanță
Înainte de pilot: Creșterea gradului de conștientizare și asigurarea acceptării la nivel instituțional	- Scrisori de invitație pentru a nominaliza participanți către instituțiile eligibile - Scrisori către liderii instituționali	- 23 de instituții vizate prin eforturi de informare țintite. - 15 participanți la seminarele web de prezentare a programului. - 90 de întrebări și solicitări de informații suplimentare - Implicarea din perspectiva materialelor promoționale:

²⁰ Conform secțiunii 3.3.1 din Livrabilul 1 din RAS.

²¹ Strategia de promovare și comunicare a măsurilor de reformă și investițiilor Agenției Naționale a Funcționarilor Publici finanțate din Planul Național de Redresare și Reziliență pentru perioada octombrie 2024 – iunie 2026 <https://www.anfp.gov.ro/media/3amf21rj/strategia-de-promovare-%C5%9Fi-comunicare-a-n%C4%83surilor-de-reform%C4%83-%C8%99i-investi%C8%9Biilor-anfp-finan%C8%9Bate-din-pnrr.pdf>

²² Ibidem.

	- Publicarea pe pagina web anfp.gov.ro a broșurii de prezentare - Sesiuni de tip webinar pentru persoanele nominalizate	-2.520 vizite pe pagina web instituțională a ANFP -613 descărcări ale broșurii
Pe parcursul pilotului: Asigurarea implicării și a experienței de învățare	Lansarea pilotului s-a comunicat prin: - Conferință de lansare (26.08.2025) - Comunicat de presă ANFP publicat pe pagina web ANFP și pe rețelele de socializare - Conținut pe rețelele de socializare	- Indicatori de activitate pe rețelele sociale (aprox. 50.000 de vizualizări, aprox. 250 de reacții). - 6 articole în mass-media - 80% dintre participanți prezenți la cel puțin un eveniment informale de networking.
După pilot: Asigurarea sustenabilității și a implicării absolvenților	Finalizarea pilotului s-a comunicat prin: - Newsletter informativ către participanți și lideri instituționali - Eveniment de închidere a programului pilot (27.01.2026) - Atelier de diseminare bune practici identificate în urma pilotării cu potențiali furnizori de formare (02.02.2026) - Conținut publicat de ANFP pe rețelele de socializare	- 50 participanți la evenimentul de închidere a pilotului - Numărul de distribuiri și utilizări ale kitului de promovare de către ÎFP, mentori și părți interesate. - 10 povești de succes și mărturii colectate de la participanți

55. Identitatea vizuală a programului a fost concepută pentru a asigura coerență, recunoaștere și aliniere cu cerințele PNRR (Figura 1). Aceasta a respectat ghidurile de identitate vizuală în vigoare, inclusiv utilizarea culorii mov asociate proiectelor ANFP din sfera managementului resurselor umane și integrarea elementelor vizuale aferente PNRR. Materialele au fost concepute pentru a transmite profesionalism, claritate și relevanță strategică, evitând supraîncărcarea vizuală și favorizând lizibilitatea și structurarea informației.

56. Opțiunea de a nu dezvolta un logo dedicat programului a fost determinată de constrângerile și obligațiile de comunicare PNRR. În locul unui logo distinct, identitatea vizuală a fost construită printr-un set de elemente grafice recunoscutibile, utilizate consecvent în toate materialele de comunicare și de învățare, atât pe suport fizic, de exemplu afișe A3, cât și pe suport digital precum broșura de prezentare, infografice, postări pe rețelele sociale.

Figura 1. Coperta broșurii de prezentare a pilotului PDCARAP



57. Un element central al identității vizuale propuse de echipa BM a fost reprezentarea competențelor generale vizate de fiecare modul (Figura 2 și Figura 3). Defalcarea vizuală a competențelor vizate de fiecare dintre module a permis o înțelegere clară a structurii programului și a legăturii directe dintre conținutul de formare și obiectivele modulelor.

Figura 2. Ilustrarea legăturii dintre cadrul de competențe generale și modulele PDCARAP

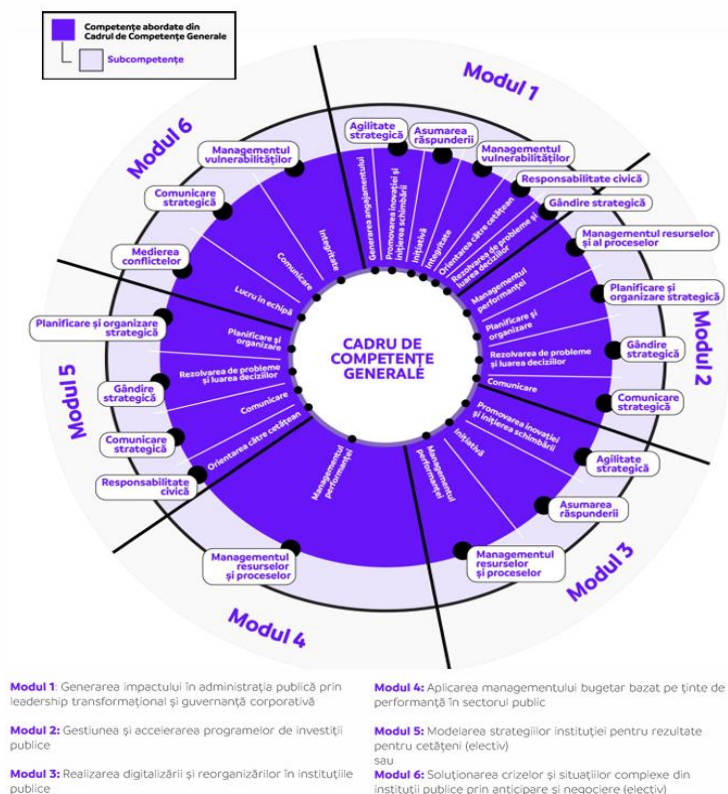
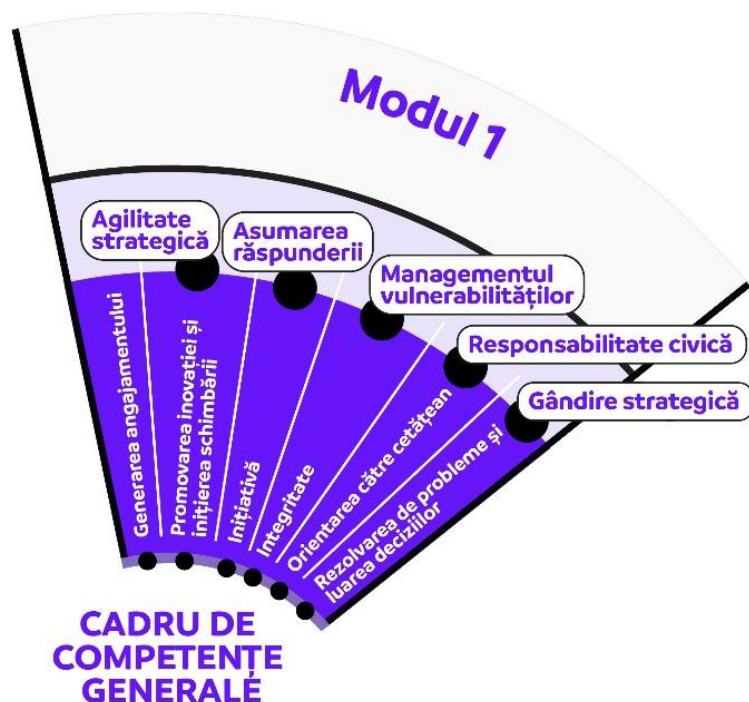


Figura 3. Prezentarea competențelor vizate per modul. Aici, modulul 1.



58. Identitatea verbală a programului a fost construită în jurul denumirii complete „Programul de Dezvoltare a Competențelor pentru Accelerarea Rezultatelor în Administrația Publică”. Denumirea a fost utilizată consecvent în toate materialele, în comunicările instituționale și aparițiile publice, consolidând poziționarea programului ca inițiativă strategică de dezvoltare executivă. Totodată, identitatea verbală a fost întărită prin mesaje cheie propuse de echipa BM pentru a fi utilizate pe parcursul comunicării ANFP despre pilot (Caseta 1).

59. Pentru comunicarea digitală și pe rețelele sociale, echipa ANFP a utilizat hashtag-uri în acord cu identitatea programului și cu contextul PNRR. Hashtag-uri precum #DezvoltareCompetente, #AdministratiePublica, #Leadership, #functionaripublici, #competenta, #AdministratiePerformanta, #PNRR și #Jalon419 au fost folosite pentru a asigura coerența mesajelor, vizibilitatea conținutului și asocierea clară a programului cu reformele în curs.

Caseta 1. Mesaje cheie folosite de ANFP pentru comunicare externă despre PDCARAP

- **Agencia Națională a Funcționarilor Publici, cu sprijinul Băncii Mondiale pilotează Programul de Dezvoltare a Competențelor pentru Accelerarea Rezultatelor în Administrația Publică, în perioada august–decembrie 2025**
- **Acesta este primul program de dezvoltare dedicat consolidării competențelor SG/SGA și DG din administrația publică, construit pe baza cadrului de competențe generale aplicabil funcției publice, reglementat prin Codul Administrativ (Anexa 8).**
- **Obiectivul principal al programului este creșterea performanței administrației publice în implementarea eficace și eficientă a programelor bugetare și a reformelor structurale, pentru a atinge rezultatele așteptate de cetățeni de la instituțiile publice.**
- **Programul este în strânsă legătură cu prioritățile de reformă ale României, definite în Programul de Guvernare 2025–2028 și cu angajamentele asumate prin Planul Național de Redresare**

și Reziliență (PNRR), în special cele privind modernizarea administrației publice prin îmbunătățirea managementului resurselor umane.

- **Ediția pilot permite participarea, fără costuri, a 21 de funcționari publici** în funcții de SG/SGA și DG, cu experiență profesională substanțială, din ministere, Secretariatul General al Guvernului și instituții coordonatoare de investiții și reforme PNRR.
- **Programul contribuie la creșterea performanței instituționale prin consolidarea competențelor necesare pentru:**
 - coordonarea și implementarea programelor de reformă și investiții publice;
 - planificarea și utilizarea resurselor bugetare și instituționale pentru atingerea ȋntelilor strategice;
 - pregătirea și implementarea inițiativelor de transformare operațională, organizațională și digitală;
 - aplicarea modelelor de intervenție adecvate și conducerea negocierilor pentru gestionarea situațiilor de criză, urgente sau complexe.
- **Programul încorporează bune practici din programe similare pentru înalți funcționari publici din state membre OCDE și UE**, fiind adaptat integral priorităților de formare și dezvoltare ale administrației publice din România.
- Programul este dezvoltat pe bază de standarde de învățare și dezvoltare pentru adulți²³ și pe baza standardelor de formare definite pentru administrația publică din România²⁴.
- **Implementarea programului contribuie la atingerea Jalonului 419 din PNRR**, aferent Componentei C14 – Bună guvernare, Reforma 3 – Management performant al resurselor umane în sectorul public²⁵.

60. Planul de comunicare a fost implementat conform structurii și obiectivelor definite în Livrabil 1 din RAS, cu scopul de a asigura vizibilitate, coerență și sprijin instituțional pentru program (Figura 4). Activitățile de comunicare au fost organizate etapizat de ANFP și au urmărit creșterea gradului de conștientizare, facilitarea implicării publicului-ȋintă și susținerea sustenabilității programului.

²³ Precum ISO 2993:2017, SR ISO 210001:2019 și ISO 30432:2022.

²⁴ Conform Institutului Național de Administrație (2022), Decalogul calității în formare – ghid la purtător, dezvoltat sub proiectul SIPOCA 617 "Ȋntărirea capacității INA privind dezvoltarea de studii/ analize cu impact asupra sistemului de formare profesională în administrația publică".

²⁵ În prezent, Jalonul 418 - Intrarea în vigoare a actelor juridice pentru adoptarea unor cadre de gestionare a resurselor umane bazate pe merit și de competențe în administrația publică centrală din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR), actualizat conform Deciziei de punere în aplicare a Consiliului nr. 14452/25 din 13.11.2025.

Figura 4. Planul de comunicare implementat pentru ediția pilot a programului

Figura 4: Planul de comunicare implementat pentru etapa pilot a programului

Activitate de comunicare	2025						2026
	iul	aug	sep	oct	nov	dec	ian
1. Lansarea programului							
Publicarea broșurii de prezentare pe anfp.gov.ro							
E-mail ANFP-> instituții centrale eligibile/Comunicare interinstituțională							
Webinar prezentare online	25.07						
Postări Social Media ANFP							
Broșură de prezentare digitală (RO/EN)							
Document cu întrebări frecvente							
Conferință de deschidere ANFP, BM, Comisia Europeană		26.08					
Comunicat de presă (RO/EN)		26.08					
Articol în newsletter ANFP cu referire la program							
2. În timpul programului							
Conținut LinkedIn/Facebook							
Relații media - HR, cariere, leadership							
3. Final de program							
Eveniment de final, ceremonie ANFP, BM, CE, OCDE							
Infografic cifre-cheie							
Kit de distribuie în social media pentru participanți							
Conținut LinkedIn/Facebook - Promovare cifre-cheie							
4. Monitorizare și evaluare							
Raport. KPI. lecții învățate							

- 61. Înainte de lansarea pilotului, comunicarea a fost orientată către informare, mobilizare instituțională și asigurarea acceptării la nivel decizional.** Mesajele au vizat clarificarea obiectivelor programului, a profilului participanților, a beneficiilor preconizate și a cadrului de implementare, fiind transmise prin canale instituționale, comunicare directă cu instituțiile eligibile și pe site-ul anfp.gov.ro. Interesul crescut pentru program este susținut de numărul de descărcări ale broșurii de prezentare, anume 613²⁶. Totodată, conferința de lansare a constituit un moment central de comunicare, în cadrul căruia pilotul a fost poziționat ca inițiativă strategică de dezvoltare pentru ÎFP. Reprezentanții MDLPA, ANFP, ai Băncii Mondiale și ai Reprezentanței Comisiei Europene care au deschis conferința de lansare au contribuit la poziționarea programului în zona de consolidare a competențelor de leadership în vederea contribuției la reformele asumate prin jalonul 419 din PNRR.
- 62. Vârful de intensitate al comunicării a fost în perioada lansării oficiale a pilotului.** Peste 50 de participanți au participat la conferința de lansare din instituții publice, mediul academic, sector privat. Cantitativ, 5 postări pe rețelele de socializare, 6 articole în presa generalistă și peste 2.000 de accesări ale website-ului anfp.gov.ro au susținut obiectivul de creștere a gradului de conștientizare. Un aspect important a fost conținutul de tip fotografii și video de prezentare pentru conferința de lansare și mesajele cheie unitare.
- 63. Pe parcursul implementării programului, comunicarea a fost susținută prin postări regulate din partea ANFP în mediul digital, în special site-ul anfp.gov.ro și pe rețelele sociale, după finalizarea fiecărui modul.** Aceste postări au avut rolul de a menține vizibilitatea programului și de a marca progresul etapizat al ediției pilot. Față de planificarea inițială, care prevedea o postare pe lună, adică 5 postări în total, ANFP a publicat un total de 21 de postări, cu un vârf în perioada lansării. Intensificarea eforturilor de comunicare a fost posibilă datorită materialelor de comunicare elaborate de ANFP în colaborare cu echipa BM, precum infografice de prezentare, formate inovatoare de tip carusel sau video. Astfel, prezența constantă în social media și utilizarea unui stil vizual și verbal unitar au sprijinit recunoașterea programului.

²⁶ Pe baza statisticilor raportate de ANFP.

64. După finalizarea programului, comunicarea a fost orientată către diseminarea rezultatelor și susținerea sustenabilității. Mesajele au evidențiat cifrele-cheie ediției pilot și au contribuit la percepția programului ca reper de dezvoltare a competențelor de leadership în administrația publică. Comunicarea rezultatelor și implicarea absolvenților prin testimoniale au creat premisele valorificării experienței acumulate în ediții viitoare.

65. Canalele de comunicare identificate în strategia inițială s-au dovedit adecvate pentru atingerea publicului-țintă. Canalele instituționale oficiale au asigurat vizibilitate în rândul ÎFP, DG și decidenților politici, în timp ce mediile digitale și rețelele sociale au facilitat diseminarea mesajelor către un public mai larg, generând peste 250 interacțiuni și o acoperire estimată la 50.000 persoane²⁷.

66. Evaluarea clarității informațiilor indică un nivel foarte ridicat de înțelegere a elementelor-cheie ale programului²⁸. Obiectivele programului și beneficiile participării pentru instituție au obținut o medie de 4,67, iar profilul participanților vizați a fost evaluat cu scor maxim (5,00). Calendarul și volumul de timp necesar au înregistrat cea mai scăzută medie (4,33), datorat comunicării schimbărilor pe parcurs.

Tabelul 12. Evaluarea calitativă a comunicării interinstituționale pentru pilot, conform reprezentanților intervievați ai instituțiilor publice invitate pentru pilot

Dimensiune evaluată	Scor mediu	Observații
Claritatea obiectivelor programului	4,67	Obiectivele programului au fost comunicate clar, fiind înțelese respondenți.
Claritatea profilului participanților vizați	5,00	Profilul participanților a fost comunicat foarte clar, fără ambiguități, facilitând procesul de nominalizare.
Claritatea beneficiilor participării pentru instituție	4,67	Beneficiile programului au fost percepute ca fiind bine explicate și relevante pentru instituții.
Claritatea calendarului și a volumului de timp necesar	4,33	Calendarul și volumul de timp au fost în general clare, schimbările și ajustările de pe parcurs au fost considerate neclare de un respondent
Utilitatea broșurii programului în procesul de nominalizare	5,00	Broșura de prezentare a programului a fost evaluată ca fiind foarte utilă, toate informațiile fiind considerate relevante pentru luarea deciziei de nominalizare
Claritatea metodologiei de selecție a participanților	4,67	Metodologia de selecție a fost percepută ca fiind clară și coerentă, cu un nivel foarte bun de înțelegere.
Claritatea criteriilor de eligibilitate	5,00	Criteriile de eligibilitate au fost comunicate foarte clar, fără a genera dificultăți de interpretare.
Claritatea procesului de selecție	5,00	Procesul de selecție a fost descris clar și complet, fiind ușor de urmărit.
Claritatea documentelor necesare	5,00	Documentele solicitate au fost comunicate clar și explicit.
Claritatea calendarului de selecție	5,00	Calendarul de selecție a fost perceput ca fiind foarte clar și bine structurat

67. Respondenții au menționat în mod unanim că nu au existat informații lipsă sau insuficient explicate care să îngreuneze decizia de nominalizare. Broșura programului a fost evaluată ca fiind

²⁷ Conform statisticilor raportate de ANFP.

²⁸ Pe baza a 5 interviuri semi-structurate cu reprezentanți ai 5 instituții invitate să nominalizeze participanți la pilotul PDCARAP. Interviurile au fost derulate telefonic, în perioada 10-24 ianuarie 2026 cu responsabili de RU din instituțiile respective.

foarte utilă (media 5,00), toate informațiile incluse fiind considerate relevante pentru analiza invitației și procesul decizional. Nu au fost formulate sugestii privind necesitatea unei restructurări sau clarificări suplimentare a materialelor de prezentare.

- 68. Interacțiunea cu ANFP pentru solicitarea de informații suplimentare a fost evaluată pozitiv, fiind percepută ca clară, accesibilă și eficientă.** Respondenții au confirmat că a fost clar cui să se adreseze, că au avut posibilitatea de a formula întrebări și că răspunsurile primite au fost utile și transmise la timp.
- 69. Informațiile privind metodologia de selecție au fost percepute ca fiind clare și coerente, cu scoruri maxime (5,00) pentru criteriile de eligibilitate, procesul de selecție, documentele necesare și calendarul de selecție.** Metodologia de selecție a participanților a obținut o medie de 4,67, fiind apreciată la un nivel foarte bun de claritate. Niciun respondent nu a semnalat dificultăți în verificarea sau documentarea criteriilor de eligibilitate, ceea ce indică un cadru metodologic funcțional și ușor de aplicat la nivel instituțional.
- 70. Procesul de nominalizare a participanților a fost unul intern, bazat pe respectarea metodologiei comunicate și pe decizie ierarhică, implicând conducerea instituției, departamentele de resurse umane și participanții eligibili.** În majoritatea situațiilor, procesul a decurs rapid și fără dificultăți semnificative. Singura provocare menționată punctual a fost lipsa timpului și existența unor priorități concurente, în special în context electoral, fără ca acestea să afecteze finalizarea procesului de nominalizare.
- 71. Experiența ediției pilot indică faptul că strategia de comunicare oferă o bază solidă pentru edițiile viitoare ale programului.** Ajustările viitoare ar trebui să se concentreze pe rafinarea indicatorilor de performanță, extinderea mecanismelor de implicare a absolvenților și consolidarea rolului conducerii instituționale în susținerea aplicării competențelor dezvoltate la locul de muncă.
- 72. Pentru edițiile viitoare ale programului, comunicarea ar trebui să consolideze coerența identității construite în cadrul ediției pilot.** Menținerea elementelor vizuale și verbale deja consacrate contribuie la recunoașterea programului și la consolidarea credibilității sale. În paralel, mesajele-cheie pot fi rafinate pentru a evidenția mai clar impactul programului asupra performanței instituționale și valoarea adăugată pentru participanți și instituții.
- 73. De asemenea, comunicarea ar beneficia de o implicare mai vizibilă și coordonată a instituțiilor cu rol strategic,** precum Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, Secretariatul General al Guvernului și Cancelaria Prim-Ministrului, în special în momentele-cheie de lansare și diseminare a rezultatelor, prin asumarea și amplificarea mesajelor-cheie în comunicarea proprie, pentru a consolida susținerea la nivel guvernamental, coordonarea interinstituțională și eforturile de reformă asumate.
- 74. La nivel operațional, comunicarea ar putea beneficia de o utilizare mai strategică a canalelor digitale și de implicarea mai activă a actorilor-cheie.** Integrarea formatelor video, consolidarea prezenței pe platforme profesionale precum LinkedIn și încurajarea participării voluntare a experților și participanților în diseminarea mesajelor pot extinde vizibilitatea programului și pot crește autenticitatea comunicării. Aceste ajustări pot sprijini sustenabilitatea programului și pot amplifica impactul comunicării în edițiile viitoare.

3. Evaluarea pilotului PDCARAP

- 75. Evaluarea pilotului PDCARAP a avut ca scop principal generarea de informații utile atât pentru îmbunătățirea continuă a designului și livrării acestui program, cât și pentru consolidarea unui reper comun de aliniere a programelor de formare destinate ÎFP.** Analiza rezultatelor nu urmărește exclusiv documentarea nivelului de satisfacție sau a performanței curente, ci furnizarea unei baze factuale pentru decizii informate privind ajustarea conținuturilor, metodologiilor de formare și organizării viitoarelor intervenții de dezvoltare, în acord cu cadrul de competențe și cu logica dezvoltării pe parcursul carierei.
- 76. Rezultatele evaluării sunt utilizate atât într-o logică operațională, cât și într-o logică strategică.** La nivel operațional, acestea permit identificarea elementelor de design și livrare care funcționează eficient și a aspectelor care necesită optimizare (de exemplu, structura sesiunilor, gradul de aplicabilitate al exercițiilor sau ritmul de lucru). La nivel strategic, evaluarea contribuie la consolidarea unui model coerent de formare pentru ÎFP, aliniat cadrului de competențe și orientat către dezvoltarea competențelor necesare pentru această categorie profesională în administrația publică.
- 77. Pentru a asigura o analiză structurată și comparabilă, evaluarea pilotului a fost organizată în conformitate cu modelul Kirkpatrick, care permite examinarea rezultatelor la niveluri diferite și complementare.** În capitolele următoare sunt prezentate rezultatele privind experiența și satisfacția participanților, respectiv achizițiile de învățare și competențele dezvoltate. În mod complementar, sunt discutate intențiile de transfer și condițiile de aplicare în practică, precum și implicațiile potențiale pentru performanța instituțională, în măsura în care datele disponibile permit acest lucru. Această structurare reflectă o abordare realistă a evaluării, adecvată stadiului actual de implementare a programului.
- 78. Interpretarea rezultatelor evaluării se realizează în strânsă legătură cu abordarea pedagogică a programului, centrată pe învățarea experiențială, co-crearea cunoașterii și aplicarea competențelor în contexte reale pentru ÎFP.** În acest sens, evaluarea vizează modul în care participanții au perceput relevanța experiențelor de învățare, utilitatea exercițiilor aplicative, calitatea facilitării și valoarea practică a concluziilor rezultate din reflecția asupra propriei activități profesionale. Aceste dimensiuni oferă indicii relevante privind potențialul de transfer al învățării și de impact ulterior în contexte instituționale.

3.1 Nivelul 1 al modelului Kirkpatrick: Experiența și satisfacția participanților

3.1.1 Modulul 1. Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernare corporativă

- 79. Modulul 1 a fost structurat în două secțiuni complementare.** Secțiunea 1, cu o durată de șase zile, a fost dedicată leadership-ului în sectorul public, cu accent pe rolul ÎFP în formularea direcției strategice, mobilizarea echipelor și gestionarea schimbării în contexte instituționale complexe. Secțiunea 2, cu o durată de o zi, a fost dedicată guvernancei corporative și a avut ca obiectiv principal familiarizarea participanților cu cadrul conceptual, instituțional și operațional al exercitării rolului de autoritate tutelară pentru întreprinderile de stat.

80. În cadrul Secțiunii 1, participanților li s-a aplicat un instrument de autoevaluare a stilurilor de leadership, urmat de feedback individual structurat. Acest demers a avut rolul de a sprijini conștientizarea propriilor tipare de conducere și de a facilita reflecția asupra modului în care stilurile de leadership influențează luarea deciziilor, relația cu echipele și capacitatea de generare a impactului instituțional. Feedbackul oferit a fost utilizat ca punct de plecare pentru activitățile aplicative și pentru corelarea dimensiunilor de leadership abordate în modul cu situații concrete din practica profesională a participanților.

Secțiunea 1. Leadership în sectorul public

81. Reacțiile participanților la Secțiunea 1 indică o experiență de învățare de înaltă calitate, relevantă pentru rolul de ÎFP și bine ancorată în responsabilitățile strategice ale acestora. Participanții au apreciat în mod constant claritatea structurii, coerența temelor abordate și utilitatea practică a conceptelor discutate, percepând programul ca fiind adaptat nivelului lor de responsabilitate și conectat direct la realitățile conducerii instituționale. Experiența a fost descrisă ca fiind „interactivă și conform așteptărilor”, respectiv „ușor de parcurs și aplicabilă în activitatea curentă”, ceea ce indică o potrivire adecvată între designul programului și profilul profesional al participanților.

82. Din perspectiva relevanței, feedbackul indică faptul că temele de leadership abordate au fost percepute ca răspunzând unor nevoi reale ale participanților legate de exercitarea rolului de lider în sectorul public. Participanții au valorizat în mod particular clarificarea rolului de ÎFP în raport cu misiunea și direcția instituției, precum și reflecția asupra modului în care liderul influențează cultura organizațională, nivelul de asumare și angajamentul echipelor. Exercițiile și discuțiile facilitate au fost percepute ca utile pentru explorarea și exersarea unor comportamente asociate competențelor vizate de modul, în special gândirea strategică, asumarea răspunderii, agilitatea strategică și generarea angajamentului, în contexte specifice administrației publice. Relevanța activităților a fost asociată frecvent cu posibilitatea de a raporta conceptele discutate la situații concrete din instituțiile proprii și de a identifica ajustări realiste în modul de exercitare a leadershipului, inclusiv în comunicarea direcției strategice și în susținerea unui climat de integritate și siguranță psihologică.

83. Observațiile consemnate în jurnalele formatorilor confirmă percepțiile participanților privind calitatea experienței de învățare și relevanța activităților desfășurate. Formatorii descriu un climat de învățare pozitiv, deschis și interactiv, caracterizat printr-un nivel ridicat de implicare și interes din partea participanților, cu un dialog susținut pe parcursul sesiunilor. Este menționat în mod explicit faptul că „*nivelul de angajare și de implicare a participanților a fost foarte ridicat*”, iar aplicațiile propuse au fost receptate ca fiind relevante pentru contextul profesional al grupului, un formator notând că „*percepția relevanței aplicațiilor de către participanți a fost de asemenea mare*”. Aceste observații susțin concluzia că formatul și conținutul Secțiunii 1a au fost adecvate profilului participanților și au facilitat o experiență de învățare activă, coerentă și bine integrată în dinamica grupului.

84. În același timp, jurnalele formatorilor evidențiază o serie de provocări operaționale recurente, generate de specificul rolurilor ocupate de participanți. Absențele temporare determinate de obligații instituționale urgente, precum participarea la ședințe de Guvern sau semnarea unor documente oficiale, au impus ajustări ale ritmului și ale succesiunii activităților. Formatorii notează, de exemplu, că „*am parcurs conceptele fără a acorda timp practicii pentru a ancora conținutul următoarelor zile într-o bază de cunoștințe solidă*” sau că „*a fost redus timpul dedicat aplicațiilor zilei pentru a acomoda conținutul mutat din ziua 4*”. Pentru a asigura continuitatea procesului de învățare, au fost introduse recapitulări și reorganizări punctuale ale fluxului activităților, fără ca aceste ajustări să fie asociate cu necesitatea modificării temelor, conținutului sau tipurilor de exerciții utilizate.

85. Feedbackul participanților din primele șase zile ale Secțiunii 1. Leadership în sectorul public indică o experiență de învățare percepută ca fiind relevantă, clar structurată și aplicabilă în activitatea profesională. Participanții au apreciat coerența temelor abordate și calitatea facilitării, dar în mod special gradul ridicat de interactivitate al exercițiilor și oportunitățile de aplicare practică, menționând că *„cursul a fost interactiv și conform așteptărilor”* și că activitățile propuse au fost *„ușor de parcurs și aplicabile în instituțiile publice”*. Răspunsurile evidențiază o valorizare constantă a caracterului practic al sesiunilor și a modului în care exemplele și exercițiile au fost corelate cu realitățile administrației publice, unii participanți subliniind utilitatea studiilor de caz și a discuțiilor bazate pe situații reale din instituțiile lor. În acest context, experiența de învățare a fost percepută ca facilitând reflecția asupra propriilor practici de conducere și schimbul de perspective între participanți, aspect descris de un participant drept *„dinamic”* și *„foarte util pentru clarificarea modului în care aplic modelele de leadership în activitatea curentă”*.

86. Feedbackul deschis a inclus și sugestii punctuale, în special privind alocarea unui timp mai extins pentru exerciții și diversificarea exemplelor aplicative. Feedback-ul primit indică un nivel ridicat de implicare și așteptări crescute față de componenta experiențială a programului. În ansamblu, aceste observații conturează percepția unei secțiuni bine livrate și adaptate nevoilor participanților, cu un accent clar pe aplicabilitate și relevanță contextuală. Percepțiile exprimate în feedbackul deschis sunt susținute de rezultatele evaluărilor cantitative ale participanților, prezentate în tabelul următor, care indică un nivel ridicat de satisfacție și implicare pe toate dimensiunile evaluate.

Tabelul 13. Feedback-ul cantitativ al participanților zilele 1–6 ale Secțiunii 1. Leadership în sectorul public

Dimensiune evaluată	Scor mediu ²⁹	Observații
Utilitatea generală a trainingului	4.9	Perceput ca foarte util și aplicabil în activitatea profesională
Facilitator – A explicat clar	5.0	Explicații clare, structură excelentă a prezentării
Facilitator – M-am simțit implicat	4.9	Nivel ridicat de implicare și interacțiune
Facilitator – A oferit exemple relevante	4.8	Exemple apreciate, bine conectate la realitatea instituțională
Conținut – Ușor de înțeles	5.0	Conținut clar, bine organizat și accesibil
Conținut – Folositor în activitatea profesională	4.9	Perceput ca direct aplicabil în rolurile de conducere
Conținut – Valoros pentru dezvoltarea mea profesională	4.9	Perceput ca adăugând valoare dezvoltării profesionale pe termen lung

87. Secțiunea 1 a Modulului 1 a fost percepută ca relevantă pentru rolul de leadership strategic al participanților, cu un accent clar pe aplicabilitatea practică și calitatea facilitării. Convergența dintre feedbackul deschis, observațiile formatorilor și evaluările cantitative sugerează un nivel ridicat de implicare și o percepție pozitivă asupra valorii experienței de învățare, asociată cu intenții declarate de aplicare în activitatea profesională.

²⁹ Media scorurilor oferite de toți participanții. Scorurile au fost oferite pe o scală de la 1 la 5, unde 1 = nivel minim și 5 = nivel maxim al aprecierii participanților.

88. Evaluările cantitative confirmă aceste tendințe, iar scorul mediu de 9,7 obținut la întrebarea NPS³⁰ „*Cât de probabil este să recomandați acest program unui coleg?*” indică o satisfacție consolidată și o disponibilitate ridicată de recomandare a programului în rândul participanților.

Aplicare instrument psihometric cu feedback

89. **În cadrul Secțiunii 1, dezvoltarea competențelor a fost susținută și prin utilizarea unui chestionar de autoevaluare, aplicat tuturor participanților și urmat de sesiuni individuale de feedback.** Această componentă a sprijinit reflecția personală asupra stilurilor de leadership și a oferit un cadru structurat pentru discutarea implicațiilor acestora asupra comportamentelor de conducere, relației cu echipele și modului de luare a deciziilor. Feedbackul bazat pe chestionar a fost integrat în parcursul formativ al modulului și a contribuit la aprofundarea experienței de învățare percepute de participanți.
90. **Percepțiile exprimate în feedbackul deschis sunt susținute de rezultatele evaluărilor cantitative, care indică scoruri constant ridicate pentru dimensiunile de utilitate, claritate și relevanță practică.** Scorurile medii obținute pe scala 1–5 evidențiază o apreciere pozitivă a utilității instrumentului pentru înțelegerea propriului stil de leadership (media 4,88), a măsurii în care sesiunea de feedback a facilitat aprofundarea rezultatelor raportului chestionarului (media 4,88), precum și a clarității informațiilor furnizate și a cadrului de siguranță psihologică creat de consultant (medii de 4,63). Indicatorul de recomandare (NPS = 9,82) indică o probabilitate foarte ridicată ca participanții să recomande atât instrumentul folosit, cât și sesiunile de feedback asociate, confirmând valoarea percepută a acestei componente în cadrul programului de formare.
91. **În ceea ce privește organizarea sesiunilor de feedback, majoritatea participanților (13 din 16) nu au formulat sugestii de îmbunătățire, apreciind că programul „a fost adaptat” și că formatul actual este adecvat.** Totuși, au fost exprimate și câteva observații punctuale care indică posibile direcții de optimizare, precum necesitatea unui timp mai extins pentru feedback, organizarea a două sesiuni (una introductivă și una de aprofundare) sau solicitarea unor informații mai detaliate. Aceste observații sugerează că, pentru o parte dintre participanți, o singură sesiune de feedback poate fi insuficientă pentru explorarea completă a implicațiilor raportului chestionarului, în special în cazul profilurilor de leadership mai complexe.

Secțiunea 2. Guvernanță corporativă

92. **Feedbackul participanților aferent Secțiunii 2 a Modulului 1 indică o percepție general pozitivă asupra relevanței temelor abordate și a clarității prezentării conceptelor-cheie, cu o diferențiere mai pronunțată în ceea ce privește aplicabilitatea imediată a conținutului.** Participanții au apreciat valoarea cadrului de guvernanță discutat pentru înțelegerea rolurilor, responsabilităților și mecanismelor decizionale specifice administrației publice, în special în relația dintre structurile de conducere, responsabilitatea managerială și cadrul normativ.
93. **Din perspectiva experienței de învățare, această secțiune a fost percepută ca extinzând perspectiva asupra rolului liderului în administrația publică, mutând accentul de la conducerea internă a instituției către funcționarea acesteia într-un cadru mai larg de guvernanță, responsabilitate și control public.** Participanții au semnalat utilitatea clarificării principiilor de guvernanță corporativă

³⁰ NPS a utilizat o scală de la 1 la 10. În cadrul acestui raport, scorul este interpretat prin valoarea medie a răspunsurilor, ca indicator al satisfacției și disponibilității de recomandare, fără aplicarea formulei clasice Net Promoter Score (promotori vs. detractori).

aplicabile sectorului public, inclusiv în raport cu transparența decizională, separarea rolurilor, responsabilitatea față de rezultate și relația cu actorii de supraveghere și control.

- 94. Aplicabilitatea imediată a conținutului a fost percepută diferențiat, în funcție de responsabilitățile concrete și poziția instituțională a participanților.** Pentru o parte dintre participanți, guvernanța corporativă a avut o valoare predominant strategică și de cadru, fiind apreciată ca o sursă de bune practici ce pot fi adaptate și transferate în administrația publică, în special în ceea ce privește clarificarea rolurilor, responsabilitatea decizională și relația dintre conducere, supraveghere și rezultat. Nivelul de implicare raportat reflectă acest specific al tematicii, caracterizat printr-un grad mai ridicat de abstractizare și aplicabilitate transversală, aspect surprins și în comentariile calitative, unde participanții au menționat că temele discutate sunt „utile pentru înțelegerea de ansamblu a guvernanței”, dar ar beneficia de „mai multe exemple concrete, adaptate tipului de instituție”.
- 95. În pofida acestor diferențieri, Secțiunea 2 a fost evaluată ca fiind coerentă, bine structurată și relevantă pentru dezvoltarea unei înțelegeri mature a rolului de lider public în cadrul arhitecturii instituționale.** Participanții au recunoscut valoarea acestei secțiuni pentru consolidarea unei perspective strategice asupra asumării răspunderii, responsabilității civice și funcționării instituționale, chiar și în situațiile în care transferul imediat în practică este mediat de poziția ocupată în sistem. Percepțiile exprimate în feedbackul deschis sunt coerente cu tendințele reflectate în evaluările cantitative ale participanților. Secțiunea de guvernanță corporativă a fost evaluată favorabil, cu o utilitate percepută diferențiat în funcție de rol și un NPS de 9,1, indicând un nivel ridicat de satisfacție generală.

Tabelul 14. Feedback-ul cantitativ al participanților pentru Secțiunea 2. Guvernanță corporativă

Dimensiune evaluată	Scor mediu	Observații
Utilitatea generală a trainingului	4.6	Perceput ca util, cu aplicabilitate diferențiată în funcție de rol
Facilitator – A explicat clar	4.6	Claritate bună a prezentării, cu solicitări de contextualizare suplimentară
Facilitator – M-am simțit implicat	4.5	Nivel bun de implicare, ușor mai redus față de Secțiunea 1a
Facilitator – A oferit exemple relevante	4.2	Exemple apreciate, dar considerate insuficient adaptate tuturor tipurilor de instituții
Conținut – Ușor de înțeles	4.4	Conținut clar, dar cu un grad mai ridicat de abstractizare
Conținut – Folositor în activitatea profesională	4.0	Utilitate percepută variabil, dependentă de atribuțiile concrete ale participanților
Conținut – Valoros pentru dezvoltarea mea profesională	4.6	Valoare recunoscută pentru înțelegerea cadrului de guvernanță

3.1.2 Modulul 2. Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice

96. Modulul 2 a fost structurat în 2 secțiuni complementare. Secțiunea 1, cu o durată de 1 zi de formare, a fost dedicat temei de digitalizare în sectorul public, iar Secțiunea 2, cu o durată de 2 zile de formare a abordat tema reorganizărilor în instituțiile publice din România.

Secțiunea 1. Digitalizarea în instituțiile publice

97. Reacțiile participanților la Secțiunea 1 indică o experiență de învățare evaluată ca relevantă și bine structurată, cu un nivel ridicat de interes față de tematica transformării digitale în administrația publică. Participanții au apreciat claritatea cadrului conceptual propus și modul în care conținutul a fost organizat pentru a facilita înțelegerea proceselor de digitalizare, chiar și în contexte instituționale caracterizate prin complexitate și constrângeri normative.

98. Din perspectiva relevanței, feedbackul participanților evidențiază utilitatea temei pentru înțelegerea provocărilor și oportunităților asociate digitalizării în sectorul public. Digitalizarea a fost percepută nu doar ca un proces tehnic, ci ca o transformare organizațională care influențează procesele decizionale, relația cu cetățenii și capacitatea instituțiilor de a livra servicii publice eficiente. Participanții au apreciat faptul că sesiunile au oferit repere clare pentru înțelegerea etapelor și condițiilor necesare implementării inițiativelor de transformare digitală.

99. Experiența de învățare a fost evaluată pozitiv și din perspectiva clarității facilitării și a structurii sesiunilor. Participanții au remarcat explicațiile clare ale formatorilor și capacitatea acestora de a menține un nivel ridicat de interactivitate, aspect reflectat și în scorurile ridicate acordate pentru implicare. Un participant a menționat că „suportul este bine gândit și ușor de parcurs”, iar un altul a subliniat că „tema este explicată clar, chiar și pentru cei care nu lucrează direct în zona IT”.

100. În același timp, feedbackul exprimat indică o nevoie clară de aprofundare a temei, în special prin extinderea componentei aplicative. Participanții au solicitat mai multe studii de caz și o durată mai mare a secțiunii, apreciind că digitalizarea este un domeniu care necesită timp suplimentar pentru consolidarea conceptelor și pentru explorarea exemplelor concrete. Sugestii precum „să fie pe mai multe zile, pentru o înțelegere mai bună” sau „prezentarea mai multor studii de caz ar ajuta, chiar dacă ar presupune mai multe ore” reflectă interesul crescut pentru aplicarea practică a conținutului.

101. Feedbackul participanților a inclus și observații de natură operațională, în special privind formatul materialelor de curs și organizarea sesiunilor. A fost exprimată preferința pentru accesul la materiale în format digital și pentru o structurare mai clară a acestora, inclusiv prin introducerea unor rezumate la finalul sesiunilor. În ceea ce privește programul, opiniile au fost variate, reflectând constrângerile specifice activității instituționale, însă majoritatea participanților au apreciat efortul de adaptare a sesiunilor la programul de lucru existent. Percepțiile exprimate în feedbackul calitativ sunt susținute de evaluările cantitative ale participanților, care indică un nivel ridicat de satisfacție față de calitatea facilitării, claritatea explicațiilor și gradul de implicare.

102. Scorurile obținute confirmă utilitatea percepută a secțiunii și relevanța acesteia pentru dezvoltarea competențelor necesare gestionării proceselor de transformare digitală în administrația publică. În ansamblu, Secțiunea 1. Digitalizare a fost evaluată foarte favorabil, obținând un NPS maxim (10), ceea ce reflectă o satisfacție consolidată și un interes ridicat pentru continuarea și aprofundarea acestei tematici.

Tabelul 15. Feedback cantitativ: experiența participanților privind Secțiunea 1. Digitalizare din Modulul 2

Dimensiune evaluată	Scor mediu	Observații
Utilitatea generală a trainingului	4.6	Perceput ca util, cu solicitări de aprofundare și extindere pe mai multe zile
Facilitator – A explicat clar	4.6	Claritate foarte ridicată a explicațiilor
Facilitator – M-am simțit implicat	4.5	Nivel maxim de implicare și interacțiune
Facilitator – A oferit exemple relevante	4.2	Exemple apreciate, considerate relevante pentru temă
Conținut – Ușor de înțeles	4.4	Conținut clar, cu sugestii de structurare suplimentară (rezumate)
Conținut – Folositor în activitatea profesională	4.0	Utilitate ridicată, corelată cu aplicabilitatea practică
Conținut – Valoros pentru dezvoltarea mea profesională	4.6	Valoare recunoscută pentru dezvoltarea competențelor digitale

Secțiunea 2. Reorganizarea în instituțiile publice

103. Reacțiile participanților la Secțiunea 2 indică o experiență de învățare percepută ca fiind relevantă, pragmatică și bine ancorată în realitățile funcționării instituționale. Tematica reorganizării a fost receptată ca fiind direct conectată la provocările curente ale administrației publice, în special în ceea ce privește gestionarea schimbării, adaptarea structurilor organizaționale și echilibrarea cerințelor de eficiență cu constrângerile normative și procedurale.

104. Feedbackul participanților aferent Secțiunii 2 evidențiază o percepție predominant pozitivă asupra clarității și relevanței conținutului, apreciat ca fiind „bine structurat, ușor de parcurs” și adaptat constrângerilor reale ale administrației publice. Un element distinctiv care reiese din comentarii este valoarea atribuită exemplelor utilizate, acestea fiind menționate explicit ca factori care „au creat interacțiunea dintre participanți” și au facilitat discuții aplicate pe situații concrete. Materialele de curs sunt evaluate favorabil pentru capacitatea de a „concentra esența fiecărui modul”, cu sugestii punctuale privind utilizarea exclusivă a formatului digital pentru a permite diseminarea ulterioară în instituții. În ceea ce privește metodele de învățare, participanții descriu cursul ca fiind „foarte interactiv”, subliniind totodată dorința ca fiecare participant să aibă mai mult spațiu de intervenție, semn al unui nivel ridicat de implicare. Observațiile privind programul zilei sugerează luarea în calcul a extinderii duratei cursului și desfășurarea acestuia în weekend sau după orele de program, pentru a permite o aprofundare mai consistentă a tematicii. Exemple reprezentative ale acestor percepții sunt sintetizate în tabelul de mai jos.

105. Reacțiile participanților trebuie interpretate în raport cu specificul reorganizării ca proces de schimbare structurală și managerială, care implică decizii sensibile, impact asupra resurselor umane și ajustări ale modului de funcționare instituțională. Nivelul ridicat de interes, solicitările privind mai mult timp pentru discuții aplicate și accentul pus pe exemple concrete reflectă nevoia participanților de a înțelege nu doar cadrul formal al reorganizării, ci și modalitățile realiste de implementare în contexte instituționale diferite.

106. Evaluările cantitative confirmă aceste percepții indicând un nivel ridicat de satisfacție față de claritatea conținutului, relevanța practică a sesiunilor și calitatea facilitării. Scorurile reflectă o apreciere constantă a utilității trainingului și a modului de facilitare, confirmând adecvarea tematicii la nevoile profesionale ale participanților. Secțiunea 2 a fost evaluată favorabil, cu un NPS de 9,56 indicând un nivel ridicat de satisfacție și de recomandare din partea participanților.

Tabelul 16. Feedback cantitativ: experiența participanților privind Secțiunea 2 din Modulul 2

Dimensiune evaluată	Scor mediu	Observații
Utilitatea generală a trainingului	4.85	Perceput ca foarte util și relevant pentru procesele de reorganizare instituțională
Facilitator – A explicat clar	4.5	Explicații clare, bine structurate
Facilitator – M-am simțit implicat	4.7	Nivel ridicat de implicare și interacțiune
Facilitator – A oferit exemple relevante	4.7	Exemple apreciate, conectate la realități administrative concrete
Conținut – Ușor de înțeles	4.8	Conținut clar, logic și accesibil
Conținut – Folositor în activitatea profesională	4.7	Utilitate ridicată pentru aplicarea în contexte instituționale
Conținut – Valoros pentru dezvoltarea mea profesională	4.7	Contribuție semnificativă la dezvoltarea competențelor profesionale

3.1.3 Modulul 3. Modelarea strategiilor instituției pentru a obține rezultate pentru cetățeni și mediul de afaceri (electiv)

107. Participanții au apreciat în mod constant claritatea conceptuală a conținutului și profesionalismul livrării, menționând că materialele și metodele de lucru au fost „ușor de urmărit” și bine structurate în raport cu tematica strategică abordată. Modulul a fost perceput ca oferind un cadru relevant pentru înțelegerea și utilizarea instrumentelor de planificare și coordonare strategică, în special în contextul orientării instituțiilor publice către rezultate pentru cetățeni și mediul de afaceri.

108. Din perspectiva relevanței, feedbackul indică faptul că participanții au valorizat modulul ca spațiu de reflecție strategică, în care conceptele discutate au putut fi raportate la realități instituționale concrete. Un participant a sintetizat această experiență prin aprecierea că „totul a fost pregătit și prezentat cu profesionalism”, în timp ce alții au subliniat caracterul coerent și aplicabil al conținutului, afirmând că „toate sunt ușor de urmărit” și adecvate scopului modulului.

109. Singura sugestie formulată în mod explicit vizează extinderea componentei aplicative, prin dezvoltarea în grup a unui studiu de caz integrat, „cap-coadă”, care să permită exersarea întregului proces de modelare strategică. Această sugestie nu reflectă o limitare a conținutului, ci mai degrabă un interes crescut pentru aprofundare și pentru consolidarea dimensiunii practice a competențelor strategice abordate.

110. În ceea ce privește organizarea programului, feedbackul exprimat evidențiază un nivel ridicat de satisfacție față de flexibilitatea demonstrată în adaptarea orarului. Participanții au apreciat disponibilitatea echipei de formare de a ajusta programul în funcție de constrângerile profesionale, menționând că „orarul a fost adaptat în urma discuțiilor” și că formatul ales „răspunde agendei profesionale a cursanților”. Această flexibilitate a fost percepută ca un factor care a facilitat participarea activă și implicarea pe parcursul modulului. Percepțiile exprimate în feedbackul deschis sunt susținute de rezultatele evaluărilor cantitative, care indică un nivel foarte ridicat de satisfacție față de utilitatea generală a modulului, claritatea conținutului și relevanța acestuia pentru activitatea profesională a participanților. Scorurile obținute reflectă o apreciere constantă a valorii instrumentelor strategice prezentate și a contribuției modulului la dezvoltarea competențelor necesare fundamentării deciziilor strategice la nivel instituțional.

111. Modulul 3 a fost evaluat foarte favorabil, participanții apreciind în mod deosebit claritatea conceptuală și relevanța practică a conținutului pentru rolurile de ÎFP. Nivelul ridicat de satisfacție este confirmat atât de evaluările cantitative, cât și de scorul NPS de 9,8, care indică o probabilitate foarte mare de recomandare a modulului și relevanța sa pentru dezvoltarea competențelor strategice în administrația publică.

Tabelul 17. Feedback cantitativ: experiența participanților privind Modulul 3. Modelarea strategiilor instituției

Dimensiune evaluată	Scor mediu	Observații
Utilitatea generală a trainingului	4,9	Perceput ca foarte util pentru fundamentarea deciziilor strategice
Facilitator – A explicat clar	4,5	Explicații clare, bine structurate
Facilitator – M-am simțit implicat	4,4	Nivel ridicat de implicare, specific unui modul electiv
Facilitator – A oferit exemple relevante	4,7	Exemple apreciate pentru relevanța strategică
Conținut – Ușor de înțeles	4,9	Conținut clar și coerent
Conținut – Folositor în activitatea profesională	4,8	Utilitate ridicată pentru planificare și coordonare strategică
Conținut – Valoros pentru dezvoltarea mea profesională	4,9	Contribuție semnificativă la dezvoltarea competențelor

3.1.4 Modulul 4. Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)

112. Reacțiile participanților la Modulul 4 indică un nivel foarte ridicat de satisfacție față de structura, claritatea și caracterul profund aplicativ al sesiunilor. Feedbackul exprimat este convergent și consistent, modulul fiind descris ca „foarte bine calibrat”, „clar și complet”, iar de unii participanți ca „unul dintre cele mai interesante și complete module” din cadrul programului. Utilizarea exercițiilor aplicative și a studiilor de caz a permis transpunerea competențelor vizate într-un cadru de analiză și acțiune specific situațiilor de criză, facilitând înțelegerea proceselor decizionale și a dinamicilor de negociere în contexte instituționale complexe. Participanții au apreciat faptul că sesiunile au creat contexte realiste de analiză și intervenție, permițând testarea comportamentelor de conducere în situații caracterizate prin presiune, incertitudine și conflicte de interese.

- 113. Din perspectiva relevanței, modulul a fost perceput ca având utilitate imediată pentru rolurile de ÎFP, în special pentru gestionarea situațiilor complexe din activitatea instituțională curentă.** Comentariile evidențiază faptul că temele abordate și exemplele utilizate au fost strâns corelate cu realități administrative concrete, contribuind la creșterea încrederii participanților în propria capacitate de a gestiona crize și procese de negociere în contexte reale.
- 114. Formatul de livrare, inclusiv componenta hibridă (online și față în față), a fost evaluat pozitiv, fiind perceput ca un factor care a susținut participarea activă fără a diminua calitatea procesului de învățare.** Participanții au apreciat flexibilitatea organizatorică și capacitatea echipei de formare de a adapta programul la constrângerile profesionale imprevizibile, menționând că „a existat o permanentă comunicare și adaptare la programul cursanților, fără afectarea rigorilor cursului”.
- 115. În ceea ce privește experiența de învățare, nivelul de implicare raportat este foarte ridicat, aspect corelat direct cu natura experiențială a metodologiei utilizate.** Participanții au reacționat favorabil nu doar la conținutul abordat, ci și la modul în care au fost implicați activ în simularea situațiilor de criză și negociere, având ocazia să își testeze reacțiile, să compare strategii și să reflecteze asupra propriilor decizii într-un cadru sigur de învățare.
- 116. Percepțiile exprimate în feedbackul deschis sunt susținute de rezultatele evaluărilor cantitative, care indică scoruri foarte ridicate pe toate dimensiunile analizate, în special în ceea ce privește utilitatea generală a trainingului, claritatea explicațiilor și relevanța exemplelor utilizate.** Evaluările cantitative confirmă percepțiile exprimate în feedbackul deschis pentru Modulul 4, indicând un nivel foarte ridicat de satisfacție față de relevanța conținutului și caracterul aplicativ al sesiunilor. Scorurile obținute evidențiază aprecierea clarității explicațiilor, a exemplelor utilizate și a utilității directe a conceptelor pentru gestionarea situațiilor complexe din activitatea profesională. Modulul a fost evaluat ca fiind excelent, participanții apreciind în mod deosebit relevanța practică, claritatea și aplicabilitatea imediată a conținutului. Scorurile cantitative foarte ridicate și NPS-ul de 9,8 confirmă un nivel de satisfacție consolidat și o probabilitate foarte mare de recomandare a modulului.

Tabelul 18. Feedback cantitativ: experiența participanților privind Modulul 4

Dimensiune evaluată	Scor mediu	Observații
Utilitatea generală a trainingului	5	Perceput ca extrem de util pentru gestionarea situațiilor de criză
Facilitator – A explicat clar	4.7	Explicații clare, adaptate contextelor complexe
Facilitator – M-am simțit implicat	4.8	Nivel foarte ridicat de implicare și participare activă
Facilitator – A oferit exemple relevante	4.9	Exemple foarte apreciate, strâns corelate cu situații reale
Conținut – Ușor de înțeles	5	Conținut clar, bine structurat, accesibil
Conținut – Folositor în activitatea profesională	4.9	Utilitate imediată pentru rolurile de conducere
Conținut – Valoros pentru dezvoltarea mea profesională	4.8	Contribuție importantă la dezvoltarea competențelor de management al crizei

3.1.5 Modulul 5. Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale și proiectelor de investiții

117. **Feedbackul participanților aferent Modulului 5 indică o apreciere constantă a conținutului și a modului de livrare, comentariile semnalând că structura și materialele au fost adecvate obiectivelor propuse.** Dincolo de evaluarea pozitivă a conținutului și a livrării, feedbackul participanților indică o preferință clară pentru o integrare mai timpurie a componentei aplicative, în special în ceea ce privește utilizarea instrumentelor de monitorizare a performanței. Sugestia de a începe procesul de învățare prin explorarea directă a aplicațiilor reflectă nevoia participanților de a ancora rapid conceptele teoretice în practică și de a accelera familiarizarea cu instrumentele utilizate în activitatea curentă.
118. **Mai multe comentarii converg către necesitatea alocării unui timp suplimentar pentru aprofundare, aspect corelat cu complexitatea temei și cu volumul de informații abordate.** În ceea ce privește organizarea programului, feedbackul validează flexibilitatea demonstrată de echipa de formare, fiind apreciată „atenția permanentă acordată adaptării programului la cerințele și urgențele profesionale apărute, într-un echilibru între rigoarea cursului și programul de lucru”.
119. **Participanții au perceput modulul ca oferind un cadru clar pentru înțelegerea relației dintre obiectivele strategice, indicatorii de performanță și deciziile privind proiectele de investiții.** Conținutul a fost apreciat pentru modul în care susține responsabilitatea managerială, transparența decizională și utilizarea eficientă a resurselor în instituțiile publice.
120. **Rezultatele cantitative pentru Modulul 5 indică o evaluare foarte favorabilă a clarității și valorii profesionale a conținutului,** cu scoruri maxime pentru utilitatea generală și explicarea conceptelor. Nivelul de implicare raportat, ușor mai variabil, este explicabil prin caracterul tehnic al tematicii și prin diferențele de familiaritate ale participanților cu instrumentele de monitorizare a performanței, reflectând etape diferite de acomodare cu un conținut centrat pe analiză și utilizarea practică a aplicațiilor. Modulul a fost evaluat foarte favorabil, participanții apreciind claritatea facilitării, calitatea exemplelor și valoarea profesională a conținutului. Scorurile cantitative foarte ridicate și NPS-ul de 9,8 confirmă un nivel de satisfacție consolidat și o probabilitate foarte mare de recomandare a modulului.

Tabelul 19. Feedback cantitativ: experiența participanților privind Modulul 5

Dimensiune evaluată	Scor mediu	Observații
Utilitatea generală a trainingului	5	Perceput ca extrem de util pentru monitorizarea performanței strategice
Facilitator – A explicat clar	5	Claritate maximă a explicațiilor
Facilitator – M-am simțit implicat	4.3	Nivel bun de implicare, cu variații în funcție de familiaritatea cu instrumentele
Facilitator – A oferit exemple relevante	4.9	Exemple foarte apreciate, relevante pentru procesele instituționale
Conținut – Ușor de înțeles	4.8	Conținut clar, bine structurat
Conținut – Folositor în activitatea profesională	4.4	Utilitate ridicată, dependentă de rolul și atribuțiile participanților
Conținut – Valoros pentru dezvoltarea mea profesională	4.9	Contribuție semnificativă la dezvoltarea competențelor de management al performanței strategice

3.1.6 Modulul 6. Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public

- 121. Feedbackul participanților aferent Modulului 6 indică un nivel ridicat de satisfacție față de conținut, structură și modul de livrare al sesiunilor.** Comentariile evidențiază în mod repetat aprecierea pentru claritatea explicațiilor și pentru caracterul aplicat al abordării, participanții menționând că programul a fost „complex, adaptat nevoilor noastre” și că a existat „un echilibru între partea tehnică și aplicare”. Printre sugestiile punctuale formulate se regăsește nevoia unei contextualizări suplimentare prin exemple oferite de formatori cu experiență practică directă, capabili să adapteze conținutul la particularitățile diferitelor tipuri de instituții publice.
- 122. Deși majoritatea participanților nu au formulat propuneri de îmbunătățire, apar sugestii punctuale privind alocarea unui timp mai mare pentru aprofundarea procesului de formare a bugetului și înțelegerea acestuia, precum și utilizarea mai frecventă a formatului online.** În ceea ce privește organizarea programului, feedbackul reflectă o apreciere constantă pentru flexibilitatea demonstrată, fiind menționat că programul a fost „suficient adaptat” și ajustat în funcție de agenda cursanților, inclusiv prin desfășurarea sesiunilor în weekend.
- 123. Evaluările cantitative pentru Modulul 6 indică un nivel ridicat și constant de satisfacție față de relevanța conținutului și aplicabilitatea acestuia în activitatea profesională.** Scorurile obținute reflectă o bună înțelegere a conceptelor, aprecierea exemplelor utilizate și un nivel ridicat de implicare a participanților, confirmând caracterul practic și orientat spre utilizare al modulului. Modulul a fost evaluat favorabil, participanții apreciind caracterul practic al conținutului, claritatea explicațiilor și relevanța exemplelor prezentate. Scorurile cantitative și NPS-ul de 9,4 indică un nivel ridicat de satisfacție și o probabilitate solidă de recomandare a modulului.

Tabelul 20. Feedback cantitativ: experiența participanților privind Modulul 6

Dimensiune evaluată	Scor mediu	Observații
Utilitatea generală a trainingului	4,7	Perceput ca util și aplicabil în activitatea profesională
Facilitator – A explicat clar	4,5	Explicații clare, bine structurate
Facilitator – M-am simțit implicat	4,7	Nivel ridicat de implicare și interacțiune
Facilitator – A oferit exemple relevante	4,8	Exemple apreciate, relevante pentru practica bugetară
Conținut – Ușor de înțeles	4,7	Conținut clar și accesibil
Conținut – Folositor în activitatea profesională	4,7	Utilitate ridicată pentru activitatea curentă
Conținut – Valoros pentru dezvoltarea mea profesională	4,7	Contribuție consistentă la dezvoltarea competențelor bugetare

3.1.7 Analiza factorilor care au influențat rezultatele obținute

- 124. Un factor transversal care a influențat în mod constant rezultatele de la Nivelul 1 al modelului Kirkpatrick este abordarea metodologică a programului, centrată pe învățarea experiențială, reflecția asupra practicii și principiul co-creării de conținut, respectiv schimbul de experiență între participanți.** Această abordare a fost utilizată consecvent în toate modulele, asigurând coerența

experienței de învățare și un nivel comparabil de implicare și satisfacție, indiferent de tematica abordată.

- 125. Relevanța ridicată a conținutului pentru rolurile de ÎFP din administrația publică a reprezentat principalul factor de succes al programului.** Această relevanță a fost susținută de alinierea sistematică a conținuturilor și exercițiilor la cadrul de competențe al ÎFP, utilizat ca reper comun pentru proiectarea programului și pentru definirea obiectivelor de învățare. În toate modulele, participanții au perceput temele abordate ca fiind direct conectate la responsabilitățile lor strategice, operaționale și decizionale, fie că a fost vorba despre leadership, reorganizare, digitalizare, management bugetar sau gestionarea crizelor. Feedbackul convergent indică faptul că accentul pus pe contexte reale din administrația publică, exemple concrete și situații instituționale autentice a susținut sentimentul de utilitate și valoare practică a programului.
- 126. Calitatea facilitării și expertiza formatorilor au avut un impact determinant asupra experienței de învățare.** Scorurile constant ridicate acordate clarității explicațiilor, capacității de a menține implicarea și relevanței exemplelor utilizate confirmă rolul central al formatorilor în succesul programului. Atât feedbackul participanților, cât și jurnalele formatorilor evidențiază un stil de facilitare interactiv, deschis și adaptat, care a stimulat dialogul, reflecția și implicarea activă, inclusiv în modulele cu conținut tehnic sau analitic.
- 127. Caracterul aplicativ al exercițiilor și al studiilor de caz a contribuit semnificativ la nivelul ridicat de satisfacție.** Participanții au apreciat în mod constant exercițiile practice, simulările, exercițiile de rol și aplicațiile bazate pe situații reale, acestea fiind percepute ca elemente care „ancorează” conținutul și facilitează transferul către activitatea profesională. În mod particular, modulele de leadership, reorganizare și gestionare a crizelor au fost remarcate pentru intensitatea interacțiunii și relevanța aplicațiilor. Aceste elemente metodologice au facilitat trecerea de la înțelegerea conceptuală la reflecția asupra practicii proprii, consolidând percepția utilității și a relevanței imediate a programului.
- 128. Flexibilitatea organizării și adaptarea continuă la constrângerile profesionale ale participanților au susținut experiența pozitivă, fără a afecta rigoarea formării.** Feedbackul indică o apreciere clară pentru modul în care programul a fost ajustat în funcție de agenda imprevizibilă a ÎFP, anume prin adaptarea programului zilnic, utilizarea formatelor hibride sau reorganizarea activităților. Această flexibilitate este menționată explicit ca factor care a permis menținerea participării și a implicării, chiar în contexte instituționale solicitante.
- 129. Dincolo de evaluările foarte favorabile, feedbackul participanților scoate în evidență o temă recurentă legată de timpul alocat activităților și de dorința de a extinde componenta aplicativă.** În mai multe module, participanții au indicat nevoia unor durate mai mari, a unui număr suplimentar de studii de caz și a mai mult timp dedicat exercițiilor și discuțiilor practice. Aceste sugestii nu semnalează limite ale conținutului sau ale designului programului, ci reflectă interesul pentru aprofundare, în special în modulele cu un grad ridicat de complexitate conceptuală sau tehnică. Acest tip de feedback este specific grupurilor de cursanți cu experiență profesională consolidată și reflectă așteptări ridicate privind profunzimea și aplicabilitatea procesului de formare.
- 130. O a doua zonă de optimizare ține de diferențierea mai fină a conținutului în funcție de nivelul de experiență și de specificul instituțional al participanților.** În special în module precum guvernanta corporativă sau managementul bugetar, feedbackul reflectă nevoia de contextualizare suplimentară și de adaptare la diversitatea rolurilor și atribuțiilor participanților. Astfel de cerințe sunt caracteristice grupurilor de cursanți cu experiență consolidată și indică o nevoie de personalizare și mai mare la nivel

de aplicații și studii de caz, menținând în același timp arhitectura curriculară. Aceste constatări oferă repere concrete pentru ajustarea etapelor viitoare de design curricular, subliniind necesitatea păstrării acestei arhitecturi metodologice aplicate.

3.2 Nivelul 2 al modelului Kirkpatrick: Învățarea

131. Evaluarea Nivelului 2 a fost realizată într-un cadru metodologic unitar pentru toate modulele, utilizând o combinație de instrumente adaptate specificului fiecărei tematici, care permit măsurarea înțelegerii conceptelor și a capacității de aplicare. La finalul fiecărei zile, participanții au completat chestionare de cunoștințe care au testat înțelegerea noțiunilor-cheie abordate în sesiuni, iar activitățile aplicative au oferit oportunitatea de a demonstra utilizarea acestor concepte în analize, decizii și planuri de acțiune. Pe parcursul sesiunilor, formatorii au documentat în jurnalele de lucru nivelul de implicare, acuratețea raționamentelor formulate și calitatea rezultatelor generate de participanți, în raport cu competențele vizate de fiecare modul. Această combinație de teste, exerciții și observații a permis o evaluare integrată a învățării, conform cerințelor Nivelului 2 din modelul Kirkpatrick.

132. În completarea instrumentelor standard de evaluare a învățării, analiza Nivelului 2 a inclus și analiza calitativă a răspunsurilor la întrebări deschise focalizate pe transferul cognitiv și pe capacitatea percepută de utilizare a conceptelor. Aceste informații au fost utilizate ca indicatori indirecti ai înțelegerii și internalizării conceptelor și au reieșit în urma următorului set de întrebări deschise:

- *Ce subiecte ți-ai dori să fie aprofundate sau abordate în acest curs?*
- *Ce îți propui să aplici concret din acest curs?*
- *Ce instrumente vi s-au părut utile și le-ai putea implementa în activitatea profesională?*

Aceste răspunsuri oferă indicii suplimentare asupra gradului de internalizare a conceptelor și asupra capacității percepute a participanților de a transpune în practică competențele dobândite, fără a substitui evaluarea efectivă a transferului comportamental.

3.2.1 Modulul 1. Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernanta corporativă

133. Pentru Modulul 1, evaluarea Nivelului 2 a fost raportată la obiectivele de învățare definite prin curriculum. Acestea au constat în înțelegerea conceptelor de leadership transformațional și guvernanta corporativă, clarificarea legăturii dintre leadership, cultură organizațională și performanță, precum și dezvoltarea capacității de analiză și decizie strategică în contexte specifice administrației publice.

Secțiunea 1. Leadership în sectorul public

134. Participanții au demonstrat progres semnificativ în dobândirea și aplicarea competențelor (și sub-competențelor) vizate pentru ÎFP: gândire strategică, asumarea răspunderii și agilitate strategică evidențiat prin rezultatele obținute în exercițiile aplicative, studiile de caz și chestionarele de evaluare a cunoștințelor. Ei au formulat și analizat viziuni, misiuni și direcții strategice, au identificat valori și comportamente relevante pentru cultura instituțională și au structurat pârghii de transformare culturală cu impact asupra performanței. De asemenea, au diagnosticat nivelul

de angajament și siguranță psihologică, au generat soluții de adaptare în exercițiile dedicate inovării și au identificat modalități practice de a consolida o cultură instituțională constructivă. Această evaluare nu vizează modificări comportamentale observabile în mediul de lucru, ci capacitatea participanților de a înțelege, explica și utiliza conceptele în contexte simulate și de analiză.

135. Progresul a fost vizibil inclusiv în modul de formulare a problemelor și soluțiilor, participanții trecând de la descrieri generale ale situațiilor instituționale la raționamente structurate, bazate pe criterii explicite, corelări între obiective și comportamente și argumentarea deciziilor propuse. Integrarea acestor cunoștințe și abilități este confirmată de performanțele obținute în chestionarele de evaluare și de rezultatele exercițiilor aplicative realizate în cadrul sesiunilor. Tabelul de mai jos sintetizează principalele arii de învățare din cadrul Secțiunii 1, conceptele-cheie urmărite, tipurile de aplicații utilizate și dovezile pe baza cărora a fost evaluat nivelul de învățare atins, conform Nivelului 2 al modelului Kirkpatrick.

Tabelul 21. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor de învățare pentru Secțiunea 1 din Modulul 1

Tematică	Obiective de formare: conceptele învățate și a abilităților exersate	Dovezi (chestionar / exercițiu aplicativ)
Leadership strategic – Claritatea intenției	Înțelegerea legăturii dintre viziune, misiune, direcții strategice și decizii; formularea unei intenții clare și comunicabile.	Chestionar Ziua 2 (<i>≈ 85% răspunsuri corecte</i>); Exercițiu aplicativ: <i>Claritatea intenției</i>
Cultură organizațională și valori	Diferențierea culturii reale de cea ideală; traducerea valorilor în comportamente și obiceiuri; identificarea comportamentelor dezirabile.	Chestionar Ziua 3 (<i>≈ 80% răspunsuri corecte</i>); Exercițiu aplicativ: <i>Diagnoză culturală</i>
Transformare culturală	Identificarea pârghiilor de transformare culturală; structurarea unui plan de schimbare; rolul liderului în consolidarea comportamentelor dorite.	Chestionar Ziua 3 (<i>rezultate ridicate la itemii despre pârghii</i>); Exercițiu aplicativ: <i>Plan de transformare</i>
Angajament și siguranță psihologică	Înțelegerea factorilor care influențează angajamentul; evaluarea celor patru dimensiuni ale siguranței psihologice; definirea acțiunilor de îmbunătățire.	Chestionar Ziua 5/6 (<i>≈ 80–100% răspunsuri corecte</i>); Exercițiu aplicativ: <i>Evaluarea siguranței psihologice</i> ;
Inovare în sectorul public	Asimilarea etapelor inovării (inspirație, idee, implementare); identificarea barierelor; elaborarea unui mini-plan de inovare instituțională.	Chestionar Ziua 6 (<i>≈ 90 % răspunsuri corecte</i>); Exercițiu aplicativ: <i>Plan pentru o cultură a inovării</i>

136. Dincolo de rezultatele obținute la chestionarele de evaluare, analiza Nivelului 2 evidențiază capacitatea participanților de a utiliza conceptele abordate în raționamente, analize și decizii relevante pentru rolul lor de conducere. Calitatea răspunsurilor în exercițiile aplicative, coerența soluțiilor formulate și modul în care participanții au corelat conceptele cu situații concrete din instituțiile lor indică o înțelegere funcțională a temelor abordate, nu doar o asimilare teoretică. În exercițiile propuse

și studiile de caz, participanții au demonstrat capacitatea de a opera cu concepte abstracte în mod contextualizat, de exemplu prin formularea de direcții strategice corelate explicit cu comportamente organizaționale așteptate, prin identificarea diferențelor dintre valori declarative și practici curente sau prin structurarea unor pârgii de transformare culturală adaptate constrângerilor instituționale reale. Aceste raționamente indică nu doar înțelegerea conceptelor, ci și capacitatea de a le utiliza ca instrumente de analiză și decizie. Astfel, procesul de învățare este consecvent cu abordarea experiențială a programului, care pune accent pe aplicarea conceptelor în contexte simulate sau inspirate din realitatea instituțională și pe reflecția asupra practicii de conducere.

137. Procesul de învățare a fost consolidat și prin utilizarea instrumentului psihometric aplicat după demararea modului de leadership și urmat de sesiuni individuale de coaching executiv pentru feedback. Această componentă nu a evaluat cunoștințele dobândite în modul, ci a facilitat autocunoașterea și reflecția ghidată asupra stilurilor personale de leadership, reacțiilor sub presiune și tiparelor de decizie și relaționare. Prin feedbackul individual, participanții au putut conecta conceptele teoretice discutate în modul – cum ar fi leadership-ul constructiv versus defensiv, cultura organizațională orientată spre rezultate, siguranța psihologică în echipe, comunicarea inspirată a direcției strategice – cu propriile experiențe de conducere din administrația publică, aprofundând înțelegerea implicațiilor practice ale acestora asupra modului de exercitare a autorității, mobilizării echipelor și gestionării situațiilor complexe.

138. Intențiile de optimizare formulate de participanți ca urmare a feedback-ului rezultat din aplicarea instrumentului psihometric indică o înțelegere diferențiată a propriilor tipare de leadership și o legătură directă cu competențele ÎFP vizate de modul. În feedbackul deschis, această înțelegere este exprimată prin exemple concrete de ajustare a comportamentelor de conducere. Unii participanți au menționat nevoia de a „empatiza mai mult și de a implica echipa în venirea cu propuneri și soluții”, alții au indicat intenția de a „îmbunătăți stilul de leadership din zona constructivă și de a reduce reacțiile din zona defensivă”, iar alții au subliniat explicit „modul de comunicare în situații de criză cu echipa” sau necesitatea unei „comunicări mai bune”. Formulate în termeni specifici și ancorați în experiența profesională, aceste intenții depășesc nivelul unor declarații generale de dezvoltare și reflectă o reflecție autentică asupra modului de exercitare a rolului de lider în domeniul public.

139. În ansamblu, rezultatele confirmă atingerea obiectivelor de învățare ale modului, participanții demonstrând atât înțelegerea conceptelor fundamentale, cât și capacitatea de a le utiliza în exerciții, analize și scenarii relevante pentru rolul de ÎFP. Coerența dintre răspunsurile corecte din chestionare și calitatea aplicațiilor practice indică o consolidare reală a cunoștințelor și o dezvoltare vizibilă a abilităților asociate gândirii strategice, asumării răspunderii și agilității strategice. Acest nivel de învățare creează premise favorabile pentru transferul în practică al competențelor, oferind o bază solidă pentru evoluția comportamentelor profesionale care fac obiectul Nivelului 3 din modelul Kirkpatrick.

Secțiunea 2. Guvernanță corporativă

140. Secțiunea 2 a susținut un proces de învățare concentrat, cu accent pe clarificarea conceptelor și instrumentelor fundamentale, dar cu un grad de aplicabilitate imediată variabil, în funcție de rolul profesional actual al participanților. În contextul unei sesiuni intensive de o zi, datele colectate indică un interes ridicat pentru instrumentele concrete discutate (în special indicatori-cheie de performanță, scrisoarea de așteptări și mecanismele de monitorizare), precum și o mai bună clarificare a rolurilor și responsabilităților asociate Adunărilor Generale de Acționari (AGA) și Consiliului de Administrație (CA).

- 141. Având în vedere durata concentrată a Secțiunii 2, evaluarea Nivelului 2 a vizat în principal înțelegerea conceptelor fundamentale de guvernanta corporativă și capacitatea participanților de a le aplica în contexte simulate.** Procesul de învățare a vizat clarificarea relațiilor de responsabilitate dintre autoritatea publică tutelară, AGA și CA, precum și delimitarea explicită a rolurilor, limitelor de intervenție și mecanismelor de control și responsabilizare. Participanții au fost capabili să explice și să argumenteze diferența dintre exercitarea atribuțiilor de coordonare strategică și intervenția operațională nejustificată, demonstrând un raționament aliniat principiilor de bună guvernanta.
- 142. Un accent distinct al procesului de învățare a fost pus pe înțelegerea și utilizarea instrumentelor-cheie de guvernanta corporativă, în special scrisoarea de așteptări, indicatorii de performanta (KPI) și mecanismele de monitorizare.** Participanții au exersat identificarea elementelor esențiale care trebuie urmărite în relația dintre autoritatea tutelară și întreprinderile publice, precum și corelarea obiectivelor strategice cu indicatori măsurabili și criterii de evaluare. Exercițiile aplicative și studiile de caz au facilitat înțelegerea rolului acestor instrumente ca pârgii de responsabilizare și de orientare a performanței, nu doar ca cerințe formale de raportare. Această zonă de învățare este susținută și de feedbackul participanților, care au indicat în mod explicit instrumentele percepute ca fiind cele mai relevante pentru aplicare. În răspunsurile deschise, participanții au menționat în mod repetat KPI și scrisoarea de așteptări ca elemente „esențiale” pentru exercitarea responsabilă a rolului de autoritate tutelară, precum și pentru clarificarea relației cu consiliile de administrație. De asemenea, au fost semnalate ca utile exercițiile de scenarizare AGA/CA, apreciate pentru faptul că au permis „înțelegerea concretă a responsabilităților și limitelor de intervenție”, contribuind la consolidarea raționamentului decizional specific guvernantei corporative în sectorul public.
- 143. Diferențele observate în intențiile de aplicare ale participanților nu reflectă un nivel diferit de învățare, ci sunt explicabile prin diversitatea rolurilor instituționale și a expunerii directe la guvernanta întreprinderilor de stat.** Pentru participanții care exercită în mod curent atribuții de autoritate tutelară, învățarea are un potențial imediat de transfer operațional, în timp ce pentru alții aceasta contribuie la construirea unui cadru de referință strategic și la dezvoltarea capacității de analiză și decizie în situații viitoare. Această diferențiere este specifică programelor adresate ÎFP și confirmă adecvarea obiectivelor de formare pentru o sesiune de tip introductiv-aplicativ. Tabelul următor sintetizează ariile principale de învățare, conceptele abordate și tipurile de dovezi utilizate pentru evaluarea nivelului de învățare atins. În cadrul Secțiunii 2, participanții au demonstrat o înțelegere aprofundată a logicii guvernantei corporative aplicabile întreprinderilor publice, dincolo de simpla familiarizare cu termeni sau structuri formale. În ansamblu, rezultatele indică faptul că Secțiunea 2 a contribuit la consolidarea unei înțelegeri comune asupra principiilor și instrumentelor de bază ale guvernantei corporative. Diferențele în intențiile de aplicare reflectă diversitatea rolurilor ocupaționale ale participanților, mai degrabă decât un nivel scăzut de învățare, confirmând atingerea obiectivelor de formare stabilite pentru o sesiune de tip introductiv-aplicativ.

Tabelul 22. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor asociate în Secțiunea 2 din Modulul 1

Tematică	Obiective de formare: conceptele învățate și a abilităților exersate	Dovezi (chestionar / exercițiu aplicativ)
Rolul autorității publice tutelare în guvernanta întreprinderilor de stat	Clarificarea rolului și responsabilităților reprezentantului autorității tutelare în raport cu CA/AGA; înțelegerea limitelor de intervenție și a principiilor de guvernanta aplicabile.	Chestionar Ziua 7 ($\approx 90\%$ răspunsuri corecte); Discuții ghidate în plen
Instrumente și pârgii de guvernanta corporativă	Înțelegerea instrumentelor-cheie utilizate de autoritatea tutelară (scrisoarea de așteptări, monitorizare, raportare); identificarea elementelor esențiale de urmărit în relația cu o companie de stat.	Exercițiu aplicativ: analiză ghidată
Aplicarea integrată a conceptelor de guvernanta	Aplicarea coerentă a conceptelor de guvernanta corporativă în situații simulate; exersarea raționamentului decizional specific rolului de autoritate publică tutelară.	Studiu de caz aplicativ: scenarizare CA/AGA; Observațiile formatorilor

3.2.2 Modulul 2. Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice

Secțiunea 1. Realizarea digitalizării în instituțiile publice

- 144. Secțiunea 1 a vizat dezvoltarea capacității participanților de a înțelege și aplica concepte și instrumente de bază necesare inițierii proceselor de transformare digitală.** Evaluarea s-a concentrat pe verificarea înțelegerii conceptelor-cheie și pe capacitatea de utilizare a acestora în exerciții aplicative, specifice contextului instituțional. În completarea instrumentelor standard de evaluare a învățării, analiza a inclus și interpretarea răspunsurilor participanților la întrebări deschise din feedback, utilizate ca indicatori calitativi ai nivelului de internalizare a conceptelor și instrumentelor abordate.
- 145. În completarea dovezilor de învățare, au fost analizate și răspunsurile participanților la întrebări deschise privind intențiile de aplicare a conceptelor și instrumentelor discutate, utilizate exclusiv ca indicatori ai înțelegerii și internalizării acestora.** Rezultatele indică un nivel ridicat de înțelegere a conceptelor fundamentale de digitalizare, confirmat atât prin rezultatele chestionarului de cunoștințe, cât și prin analiza răspunsurilor calitative ale participanților, care evidențiază coerența intențiilor de aplicare și recurența instrumentelor identificate ca utile. Aceste achiziții susțin dezvoltarea competențelor-țintă vizate pentru ÎFP în acest modul, în special gândirea strategică, planificarea și organizarea strategică, managementul proceselor și agilitatea strategică. Diferențele de profunzime a aplicării reflectă specificul instituțional și rolurile ocupate de participanți, fiind conforme cu obiectivele unei secțiuni introductiv-aplicative.

Tabelul 23. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor asociate în Secțiunea 1 din Modulul 2

Tematică	Obiective de formare: conceptele învățate și a abilităților exersate	Dovezi (chestionar / exercițiu aplicativ)
Analiza și optimizarea proceselor în vederea digitalizării	Înțelegerea diferenței dintre procesele As-Is și To-Be; identificarea blocajelor și oportunităților de simplificare și digitalizare a proceselor administrative.	Chestionar de evaluare a cunoștințelor (100% răspunsuri corecte la itemii care au vizat conceptele de analiză și optimizare a proceselor);
Roluri și responsabilități în proiectele de digitalizare	Clarificarea rolurilor și responsabilităților în procesele digitalizate; utilizarea matricei RACI pentru coordonarea actorilor implicați.	Exercițiu aplicativ: <i>Value Stream Map</i> "
Prioritizarea inițiativelor de digitalizare	Înțelegerea criteriilor de priorizare a inițiativelor de digitalizare; utilizarea matricei efort–impact pentru fundamentarea deciziilor.	Chestionar de evaluare a cunoștințelor (100% răspunsuri corecte la itemii privind rolurile și responsabilitățile);

Secțiunea 2. Realizarea reorganizărilor în instituțiile publice

146. Secțiunea 2 a urmărit dezvoltarea capacității participanților de a iniția, structura și susține procese de reorganizare instituțională, fundamentate pe diagnoză organizațională și pe modele consacrate de management al schimbării. Accentul formării a fost pus pe înțelegerea cauzelor și etapelor reorganizării, pe planificarea și implementarea schimbării, precum și pe rolul leadershipului, al comunicării și al implicării echipelor în stabilizarea și consolidarea noilor structuri organizaționale. Evaluarea a vizat modul în care aceste concepte au fost înțelese și utilizate în exerciții aplicative, relevante pentru contextul administrației publice. În completarea instrumentelor standard de evaluare a învățării, analiza a inclus și interpretarea răspunsurilor participanților la întrebări deschise din feedback, utilizate ca indicatori calitativi ai nivelului de înțelegere și internalizare a conceptelor abordate.

147. Analiza răspunsurilor calitative ale participanților evidențiază o înțelegere clară a logicii reorganizării instituționale, precum și recurența unor instrumente și abordări percepute ca utile în clarificarea rolurilor, simplificarea fluxurilor decizionale și creșterea coerenței organizaționale. Această înțelegere este reflectată și în formulările participanților, care au subliniat, de exemplu, importanța fundamentării reorganizării pe o diagnoză reală „reorganizarea trebuie să pornească de la o analiză a problemelor, nu doar de la modificări formale” și rolul comunicării în susținerea schimbării „fără o comunicare clară, reorganizarea rămâne doar pe hârtie”. Astfel de raționamente confirmă internalizarea etapelor și principiilor managementului schimbării, dincolo de asimilarea teoretică a conceptelor. Aceste achiziții contribuie la dezvoltarea competențelor vizate ale ÎFP, în special managementul vulnerabilităților, asumarea răspunderii și agilitatea organizațională, ca componente ale coordonării strategice în procesele de schimbare.

Tabelul 24. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor asociate în Secțiunea 2 din Modulul 2

Tematică	Obiective de formare: conceptele învățate și a abilităților exersate	Dovezi (chestionar / exercițiu aplicativ)
Diagnoza organizațională și fundamentarea reorganizării	Înțelegerea rolului diagnozei organizaționale în inițierea reorganizărilor; identificarea problemelor structurale, a disfuncționalităților și a necesității schimbării în instituțiile publice.	Chestionar (itemii care au vizat conceptele de diagnoză organizațională și necesitatea schimbării – 100% răspunsuri corecte); Exercițiu aplicativ: analiză de caz / diagnoză
Modele și etape ale schimbării organizaționale	Înțelegerea principalelor modele de schimbare organizațională (inclusiv modelul Kotter); structurarea etapelor unui proces de reorganizare și a rolului leadershipului în susținerea schimbării.	Chestionar (itemii au vizat modelele și etapele schimbării – răspunsuri corecte); Exercițiu aplicativ: analiză pe modele de schimbare
Planificarea, comunicarea și stabilizarea schimbării	Înțelegerea elementelor unui plan de schimbare; rolul comunicării, al implicării echipelor și al mecanismelor de stabilizare și învățare organizațională după reorganizare.	Chestionar (itemii au vizat planificarea și susținerea schimbării – răspunsuri corecte); Exercițiu aplicativ: plan de schimbare / scenarii de comunicare

3.2.3 Modulul 3. Modelarea strategiilor instituției pentru a obține rezultate pentru cetățeni și mediul de afaceri (electiv)

148. Modulul 3 a avut ca obiectiv dezvoltarea capacității participanților de a fundamenta și structura strategii instituționale coerente, orientate spre rezultate publice. Activitățile de formare au vizat utilizarea instrumentelor de analiză strategică, formularea obiectivelor și corelarea planificării strategice cu planificarea bugetară și cu procesul de elaborare a politicilor publice. Evaluarea s-a concentrat pe înțelegerea acestor concepte și pe capacitatea de a le utiliza în exerciții aplicative relevante pentru contextul administrației publice.

149. Rezultatele obținute indică o bună înțelegere a conceptelor-cheie de planificare strategică și orientare spre rezultate, confirmată atât prin performanțele la chestionarul de cunoștințe, cât și prin analiza răspunsurilor calitative ale participanților. Feedbackul exprimat evidențiază în mod constant clarificarea utilizării instrumentelor strategice și a relației dintre strategie, buget și politici publice, participanții subliniind, de exemplu, că „instrumente cu care lucram deja au devenit mai clare și mai ușor de utilizat” sau că vor aplica cunoștințele dobândite „pentru fundamentarea și redactarea actelor normative”. De asemenea, a fost evidențiată importanța corelării planificării strategice cu planificarea bugetară, percepută ca un element-cheie pentru transformarea strategiilor în rezultate concrete. Aceste raționamente indică nu doar asimilarea teoretică a conceptelor, ci și capacitatea participanților de a le utiliza ca instrumente de analiză și fundamentare a deciziilor publice. Astfel, achizițiile de învățare susțin dezvoltarea competențelor-țintă vizate în acest modul, precum gândirea strategică, planificarea și organizarea strategică, orientarea către cetățean și responsabilitatea civică, precum și capacitatea de a fundamenta politici și decizii publice pe analize relevante.

Tabelul 25. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor asociate în Modulul 3

Tematică	Obiective de formare: conceptele învățate și a abilităților exersate	Dovezi (chestionar / exercițiu aplicativ)
Analiza strategică a contextului instituțional	Înțelegerea cadrului de analiză a contextului intern și extern; utilizarea instrumentelor SWOT și PESTLE / CCEIAN pentru fundamentarea strategiilor instituționale.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind analiza strategică – 100% răspunsuri corecte); Exerciții aplicative: SWOT / PESTLE
Orientarea strategiilor spre rezultate pentru cetățeni și mediul de afaceri	Înțelegerea principiilor de orientare a strategiilor către rezultate publice; integrarea perspectivei cetățeanului și a mediului de afaceri în definirea direcțiilor strategice.	Chestionar de cunoștințe (itemi despre orientarea spre rezultate – 100% răspunsuri corecte); Exerciții aplicative și discuții ghidate
Formularea obiectivelor strategice și a indicatorilor	Dezvoltarea capacității de a formula obiective strategice clare și coerente; corelarea obiectivelor cu indicatori de performanță.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind formularea obiectivelor – 100% răspunsuri corecte); Exerciții aplicative
Corelarea planificării strategice cu planificarea bugetară	Înțelegerea relației dintre documentele de planificare strategică și cele bugetare (PSI, PALG); utilizarea bugetului ca instrument de implementare a strategiei.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind corelarea strategie–buget – 100% răspunsuri corecte); Studiu de caz
Fundamentarea deciziilor și a actelor normative	Utilizarea analizelor strategice și a bunelor practici pentru fundamentarea deciziilor și a actelor normative cu impact.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind utilizarea analizelor în decizie – 100% răspunsuri corecte);

3.2.4 Modulul 4. Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)

- 150. Modulul 4 a fost conceput pentru a sprijini participanții în gestionarea unor contexte caracterizate de presiune ridicată, incertitudine și multiple constrângeri instituționale.** Formarea a urmărit dezvoltarea capacității de a anticipa situații de criză, de a analiza vulnerabilitățile instituționale și de a lua decizii informate în contexte sensibile, în care comunicarea și negocierea joacă un rol esențial. Accentul a fost pus pe înțelegerea mecanismelor care guvernează crizele organizaționale și pe exersarea unor abordări adaptate realităților din administrația publică.
- 151. Analiza rezultatelor obținute și a răspunsurilor calitative ale participanților indică o consolidare a capacității de a înțelege dinamica situațiilor de criză și de a utiliza negocierea ca mecanism de gestionare și stabilizare a tensiunilor instituționale.** Feedbackul exprimat evidențiază în mod constant relevanța practică a instrumentelor discutate, participanții făcând referire explicită la

utilizarea tehnicilor de negociere, a etapelor procesului de negociere și a conceptelor BATNA³¹ și ZOPA³² în contexte reale de criză „negocierea în situațiile întâmpinate, atât din perspectiva ZOPA, cât și din perspectiva BATNA”, precum și la importanța comunicării strategice și a analizei vulnerabilităților instituționale „importanța comunicării în negociere și analiza vulnerabilităților din instituție”. De asemenea, au fost menționate situații concrete de aplicare, precum negocierile recurente cu sindicatele sau gestionarea crizelor suprapuse, ceea ce indică o raportare directă a învățării la experiența profesională curentă. Aceste raționamente confirmă internalizarea conceptelor abordate și capacitatea participanților de a le utiliza ca instrumente de analiză și decizie în contexte caracterizate de incertitudine și presiune ridicată. În ansamblu, modulul a contribuit la dezvoltarea competențelor-țintă vizate pentru ÎFP, în special managementul vulnerabilităților, medierea conflictelor, comunicarea strategică și adaptarea rapidă a deciziilor în situații complexe.

Tabelul 26. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor asociate în Modulul 4

Tematică	Obiective de formare: conceptele învățate și abilitățile exersate	Dovezi (chestionar / exercițiu aplicativ)
Anticiparea crizelor și analiza vulnerabilităților	Înțelegerea mecanismelor de anticipare a crizelor; identificarea riscurilor și vulnerabilităților instituționale; recunoașterea situațiilor complexe și a crizelor suprapuse.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind anticiparea crizelor și analiza vulnerabilităților); Discuții aplicative și analize de caz
Gestionarea deciziilor și comunicarea în situații de criză	Dezvoltarea capacității de a lua decizii în condiții de presiune și incertitudine; utilizarea comunicării strategice pentru gestionarea situațiilor tensionate; abordarea dilemelor morale în criză.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind decizia și comunicarea în criză); Exerciții aplicative și reflecții ghidate
Negocierea în contexte dificile	Înțelegerea etapelor procesului de negociere; utilizarea stilurilor și tehnicilor de negociere; aplicarea conceptelor BATNA și ZOPA în situații reale.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind procesul și tehnicile de negociere); Jocuri de rol și exerciții de negociere
Integrarea negocierii în managementul crizei	Aplicarea negocierii ca instrument de gestionare și stabilizare a situațiilor de criză; reluarea negocierii după eșec; menținerea relațiilor instituționale pe termen lung.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind integrarea negocierii în criză); Studii de caz și simulări

³¹ BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) – concept utilizat în negociere pentru a descrie cea mai bună alternativă de acțiune în cazul în care nu se ajunge la un acord, oferind un reper esențial pentru luarea deciziilor în contexte de presiune și incertitudine, frecvente în administrația publică.

³² ZOPA (Zone of Possible Agreement) – zona de suprapunere a intereselor părților aflate în negociere, în cadrul căreia este posibilă construirea unui acord sustenabil, având în vedere constrângerile instituționale și obiectivele publice.

3.2.5 Modulul 5. Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale și proiectelor de investiții

- 152. Modulul 5 a fost orientat către consolidarea capacității participanților de a urmări, interpreta și utiliza datele de performanță în procesele decizionale.** Formarea a urmărit clarificarea rolului Planului Strategic Instituțional ca instrument de management, precum și dezvoltarea competențelor necesare pentru definirea indicatorilor, corelarea strategiei cu bugetarea pe programe și utilizarea raportării ca suport pentru decizii informate și pentru auditul de performanță. Accentul a fost pus pe înțelegerea logicii de monitorizare și pe aplicarea acesteia în contexte instituționale reale.
- 153. Rezultatele obținute de participanți indică o bună înțelegere a mecanismelor de monitorizare a performanței strategice, în special în ceea ce privește arhitectura Planului Strategic Instituțional, relația dintre obiective, indicatori și buget, precum și utilizarea datelor în procesele decizionale.** Analiza răspunsurilor calitative evidențiază faptul că instrumentele discutate au fost raportate la practici instituționale concrete, participanții subliniind, de exemplu, importanța utilizării datelor din PSI pentru corelarea activității de audit de performanță cu procesele de planificare și raportare sau necesitatea monitorizării măsurilor la nivelul structurilor organizaționale și al responsabililor implicați. De asemenea, au fost menționate diferențe semnificative între instituții în ceea ce privește maturitatea sistemelor de planificare și bugetare pe programe, ceea ce explică variațiile în intențiile de aplicare exprimate. Aceste raționamente indică o internalizare a logicii PSI ca instrument managerial de bază în luarea deciziilor, nu doar ca document formal și și susțin dezvoltarea competențelor-țintă vizate în acest modul, precum: managementul performanței, managementul resurselor și al proceselor și în particular abilitatea de a utiliza datele despre performanță ca suport pentru decizii manageriale și pentru îmbunătățirea continuă a activității instituționale.

Tabelul 27. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor asociate în Modulul 5

Tematică	Obiective de formare: conceptele învățate și abilitățile exersate	Dovezi (chestionar / exercițiu aplicativ)
Arhitectura și rolul Planului Strategic Instituțional (PSI)	Înțelegerea structurii PSI și a rolului acestuia ca instrument de planificare, monitorizare și raportare a performanței instituționale; clarificarea relației dintre obiective strategice, măsuri și structuri organizaționale.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind arhitectura PSI și utilizarea datelor – 100% răspunsuri corecte); Discuții aplicative
Indicatori de performanță și monitorizarea rezultatelor	Dezvoltarea capacității de a defini și utiliza indicatori de performanță (output, outcome, impact, eficiență); monitorizarea progresului și interpretarea rezultatelor.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind indicatorii și monitorizarea performanței ≈ 85% răspunsuri corecte); Exerciții aplicative
Corelarea planificării strategice cu bugetarea pe programe	Înțelegerea relației dintre obiectivele strategice, indicatori și alocările bugetare; utilizarea bugetării pe programe și a CBTM pentru implementarea și monitorizarea strategiei.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind corelarea strategie–buget ≈ 90% răspunsuri corecte); Studii de caz

Raportarea performanței și utilizarea datelor în decizie	Înțelegerea rolului raportării integrate și al utilizării datelor PSI în deciziile manageriale și în auditul de performanță.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind raportarea și utilizarea datelor - 100% răspunsuri corecte); Discuții aplicative
---	--	---

3.2.6 Modulul 6. Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public

154. Modulul 6 a avut ca obiectiv consolidarea capacității participanților de a utiliza bugetul ca instrument de management și decizie, nu doar ca exercițiu administrativ. Formarea a urmărit dezvoltarea competențelor necesare pentru alocarea resurselor în funcție de priorități și rezultate, monitorizarea execuției bugetare și gestionarea riscurilor asociate deciziilor financiare. Accentul a fost pus pe înțelegerea logicii bugetării bazate pe performanță, pe prioritizarea programelor și proiectelor de investiții și pe rolul coordonării și al prudenței bugetare în contextul administrației publice.

155. Parcurgerea modului a contribuit la clarificarea modului în care bugetul poate fi utilizat ca instrument de prioritzare și decizie managerială, nu doar ca exercițiu procedural. Analiza rezultatelor obținute și a răspunsurilor calitative ale participanților indică o înțelegere solidă a principiilor bugetării bazate pe performanță, a corelării dintre alocările bugetare, obiectivele strategice și proiectele de investiții, precum și a rolului monitorizării execuției în gestionarea riscurilor financiare. Feedbackul exprimat reflectă această schimbare de perspectivă, participanții menționând, de exemplu, intenția de a aplica „un management bugetar bazat pe ținte de performanță și monitorizarea performanței Planului Strategic Instituțional”, de a „prioritiza alocările bugetare și a analiza alternativele aceluiași program”, precum și importanța „coordonării procesului bugetar și a prudenței bugetare”. Aceste raționamente indică internalizarea bugetului ca instrument de management și decizie și susțin dezvoltarea competențelor-țintă vizate în acest modul, precum managementul performanței, managementul resurselor și al proceselor, responsabilitatea civică și capacitatea de a utiliza datele și indicatorii bugetari în fundamentarea deciziilor și în îmbunătățirea continuă a activității instituționale. Diferențele în intențiile de aplicare reflectă particularități ale proceselor bugetare existente și niveluri diferite de complexitate organizațională, fără a indica un nivel diferit de învățare.

Tabelul 28. Sinteza ariilor de învățare, a conceptelor aplicate și a dovezilor asociate în Modulul 5

Tematică	Obiective de formare: conceptele învățate și abilitățile exersate	Dovezi (chestionar / exercițiu aplicativ)
Management bugetar bazat pe performanță	Înțelegerea principiilor managementului bugetar orientat spre rezultate; corelarea alocărilor bugetare cu obiectivele strategice și țintele de performanță.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind bugetarea pe performanță și legătura cu PSI - 100% răspunsuri corecte);
Prioritizarea programelor și proiectelor de investiții	Dezvoltarea capacității de a prioritiza investițiile pe baza criteriilor de impact, risc și fezabilitate; analizarea alternativelor de finanțare pentru același program.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind proiectele de investiții și analiza cost-beneficiu ≈ 90% răspunsuri corecte) Exerciții aplicative

Monitorizarea execuției și a angajamentelor bugetare	Înțelegerea mecanismelor de monitorizare a execuției bugetare și a angajamentelor; utilizarea datelor pentru ajustări și decizii manageriale.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind monitorizarea execuției bugetare - ≈ 85% răspunsuri corecte); Studii de caz și discuții aplicative
Coordonarea procesului bugetar, prudență și integritate	Clarificarea rolului coordonării interinstituționale în procesul bugetar; înțelegerea principiilor de prudență bugetară, integritate și gestionare a riscurilor.	Chestionar de cunoștințe (itemi privind prudența bugetară, angajamentele legale și etica ≈ 85% răspunsuri corecte)

3.2.7 Analiza factorilor care au influențat rezultatele obținute la Nivelul 2 - Kirkpatrick

156. Rezultatele obținute la Nivelul 2 al modelului Kirkpatrick reflectă în mod direct calitatea conceperii și livrării programului de formare, respectiv structura curriculară orientată spre aplicarea conceptelor, utilizarea metodologiilor de învățare experiențială și raportarea constantă la contexte reale din administrația publică. Evaluarea realizată a avut rolul de a evidenția și documenta aceste achiziții de învățare, fără a constitui un factor determinant al apariției lor. În acest sens, rezultatele la Nivelul 2 nu pot fi interpretate exclusiv prin prisma scorurilor obținute la chestionare sau a exercițiilor realizate, ci trebuie analizate în raport cu modul în care programul a fost proiectat și implementat. Analiza de mai jos evidențiază principalii factori care au facilitat achiziția de cunoștințe și exersarea abilităților, precum și elementele de design educațional și de livrare care pot fi considerate bune practici pentru programe de dezvoltare adresate ÎFP.

157. Programul demonstrează o relevanță ridicată a conținutului pentru rolul de ÎFP. Conținutul programului a fost construit în jurul situațiilor reale de conducere, decizie, coordonare și gestionare a resurselor specifice administrației publice, evitând abordările generale sau excesiv teoretice. Această ancorare în realitatea instituțională a permis participanților să recunoască conceptele și instrumentele prezentate ca fiind direct aplicabile în activitatea lor curentă, nu doar ca repere conceptuale. Din această perspectivă, o bună practică în proiectarea programelor destinate ÎFP constă în raportarea sistematică a conținutului la responsabilitățile concrete ale rolului și la contexte instituționale reale în care acesta se exercită.

158. Interviuurile indică o evaluare pozitivă a utilității programului, în special pentru clarificarea rolului strategic al ÎFP și pentru structurarea procesului decizional. Participanții au apreciat caracterul aplicat al sesiunilor, relevanța exemplelor și utilitatea diferențierii între leadership și management.

- „Mi-a clarificat mult diferența dintre decizia strategică și cea operațională.”
- „A fost foarte aplicat, nu teoretic.”
- „Mi-a dat un cadru mai clar pentru prioritizare.”

Percepția dominantă a fost că programul a oferit un cadru conceptual coerent pentru exercitarea rolului de conducere, mai degrabă decât simple informații noi. Programul a contribuit la consolidarea competenței de gândire strategică prin oferirea unui cadru coerent de analiză și prioritizare, facilitând o exercitare mai structurată a rolului de conducere.

159. Programul îmbină sistematic o abordare conceptuală adecvată cu exerciții aplicative și instrumente necesare exercitării funcției de ÎFP. Fiecare modul a îmbinat prezentarea conceptelor cu exerciții aplicative și instrumente concrete, gata de utilizare. Conceptele au fost introduse clar și apoi testate imediat prin studii de caz, simulări sau exerciții de analiză. Instrumente precum matricea RACI, analiza SWOT, PSI și indicatorii de performanță au fost exersate în contexte simulate relevante, fiind frecvent menționate în feedback ca „instrumente utile” sau „clarificatoare”. Această alternanță constantă între explicație și aplicare reprezintă o bună practică de design educațional, favorabilă învățării la Nivelul 2.

160. Componenta de auto-evaluare a fost considerată una dintre cele mai valoroase secvențe Instrumentul de auto-evaluare a fost menționat unanim ca element cu impact personal imediat. Participanții au descris o creștere a conștientizării propriilor reacții și tipare comportamentale.

- „Mi-am dat seama cum reacționez sub presiune.”
- „M-a ajutat să înțeleg ce transmit echipei fără să îmi dau seama.”
- „Am început să fiu mai atent la modul în care comunic.”

Această componentă a fost percepută ca un catalizator al reflecției, cu efect direct asupra modului de relaționare și exercitare a autorității. Componenta a fost considerată un diferențiator puternic al programului ceea ce sugerează manifestări incipiente ale competențelor de asumare a răspunderii (recunoașterea și corectarea propriilor tipare comportamentale), generare a angajamentului (implicarea echipei și creșterea empatiei) și comunicare strategică (conștientizarea mesajului și adaptarea stilului în contexte critice).

161. Programul se axează pe activități în profunzime cu un set limitat de concepte-cheie, reluate în contexte diferite. Programul a optat pentru lucrul aprofundat cu concepte esențiale, reluate și recontextualizate progresiv în mai multe module. Teme precum leadership-ul, planificarea strategică, monitorizarea performanței și decizia bugetară au fost abordate din perspective complementare:

- Claritatea intenției și direcției strategice (leadership)
- Roluri și responsabilități în decizie (guvernanță)
- Obiective strategice și analize de context (strategie)
- Managementul schimbării și al proceselor (reorganizare)
- Operaționalizare prin indicatori, PSI și alocări bugetare (monitorizare și management bugetar).

Această abordare a sprijinit construirea unei înțelegeri integrate și coerente, evitând fragmentarea cunoștințelor, și poate fi considerată o bună practică pentru programele de dezvoltare executivă.

162. Conținutul programului a fost ancorat în realitățile administrației publice din România. Studiile de caz, exemplele și discuțiile au reflectat situații verosimile, cu dileme reale de decizie și constrângeri legislative, instituționale și organizaționale concrete. Această contextualizare a contribuit la credibilitatea conținutului și la reducerea distanței dintre învățare și practică. Contextualizarea a contribuit la credibilitatea conținutului și la reducerea distanței dintre învățare și comportamentul de aplicare. Ca bună practică, programele similare ar trebui să evite transferul mecanic de modele și să acorde prioritate adaptării acestora la contextul instituțional particular în care vor fi aplicate.

163. Modulele de formare au fost sprijinite cu schimburi de experiență și de perspective între participanți din instituții diferite. Diversitatea experiențelor profesionale ale participanților a constituit o resursă importantă pentru procesul de învățare. Schimbul de exemple, comparațiile între diferite tipuri de instituții și discuțiile din plen au contribuit la clarificarea conceptelor și la înțelegerea

modului în care acestea pot fi aplicate în contexte variate. Învățarea între egali a sprijinit consolidarea cunoștințelor și a oferit participanților repere suplimentare de reflecție. Această dimensiune participativă reprezintă o bună practică care ar trebui păstrată și încurajată în programele adresate unor grupuri cu experiență profesională ridicată.

164. Programul a utilizat evaluări formative ca instrument de consolidare a învățării.

Chestionarele de cunoștințe și exercițiile aplicative au avut un rol dublu: evaluarea nivelului de înțelegere și consolidarea învățării. Aceste instrumente au permis participanților să își verifice înțelegerea conceptelor-cheie și să își ajusteze raționamentele pe parcursul programului. Rezultatele obținute indică faptul că evaluările formative au sprijinit procesul de internalizare a cunoștințelor și de clarificare a relațiilor dintre concepte. Ca bună practică, utilizarea evaluărilor formative ar trebui privită nu doar ca un instrument de măsurare, ci ca parte integrantă a procesului de învățare.

165. Transferul comportamental este perceput de participanții intervievați, dar în fază incipientă.

La o lună după finalizare, participanții au descris aplicări concrete, dar limitate ca amploare. Transferul a fost perceput în special în: structurarea ședințelor și a deciziilor; filtrarea inițiativelor și prioritizarea proiectelor; ajustarea stilului de comunicare cu echipa.

- „Am început să pun mai clar problema priorităților.”
- „Nu mai duc toate inițiativele mai departe.”
- „Încerc să implic mai mult echipa în soluții.”

Aceste exemple indică manifestări incipiente ale competențelor din aria gândirii strategice și eficienței interpersonale. Programul generează manifestări timpurii de transfer comportamental, în special la nivelul structurării deciziilor și al relaționării cu echipa. Având în vedere momentul evaluării (la o lună după finalizare), este prematură aprecierea unor rezultate operaționale consolidate la nivel instituțional.

166. Contextul instituțional este perceput ca o influență puternică asupra ritmului și amplitudinii aplicării competențelor dobândite. Participanții intervievați au subliniat că autonomia decizională, claritatea mandatului și stabilitatea managerială condiționează în mod direct posibilitatea de a aplica ceea ce au învățat.

- „Depinde mult cât spațiu ai de decizie.”
- „Unele lucruri țin și de context, nu doar de mine.”

În instituțiile cu mandate clare și continuitate la nivel de conducere, aplicarea este descrisă ca fiind mai rapidă și mai vizibilă. În contexte caracterizate prin instabilitate sau constrângeri politice și procedurale ridicate, aplicarea este mai prudentă și graduală. Acest aspect indică faptul că efectele programului sunt mediate de condiții structurale externe formării, iar analiza contribuției trebuie să ia în considerare interacțiunea dintre competențele dezvoltate și oportunitățile reale de exercitare a rolului.

167. Direcțiile de optimizare identificate au ca obiectiv rafinarea condițiilor în care are loc învățarea la Nivelul 2 al modelului Kirkpatrick, respectiv aprofundarea înțelegerii conceptelor, structurarea raționamentului aplicativ și consolidarea capacității de utilizare a instrumentelor discutate. Aceste propuneri pornesc de la premisele unui design formativ deja eficient și vizează ajustări punctuale menite să sprijine o învățare mai profundă și mai coerentă, nu doar o experiență de formare îmbunătățită:

- Pentru exercițiile care presupun analiză integrată, corelarea mai multor concepte sau luarea deciziilor în condiții de constrângere, o alocare mai generoasă de timp ar putea sprijini dezvoltarea unui raționament aplicativ mai solid. Feedbackul participanților indică faptul că aprofundarea

selectivă a unor cazuri-cheie, chiar cu reducerea numărului de exemple parcurse într-o sesiune, ar facilita o mai bună înțelegere a relațiilor dintre concepte și a criteriilor de decizie, fără a afecta acoperirea conținutului.

- Având în vedere diversitatea nivelului de experiență profesională al participanților, o diferențiere mai explicită a exercițiilor ar putea contribui la consolidarea învățării. Adaptarea aplicațiilor ar permite participanților cu experiență mai redusă într-un anumit domeniu să clarifice conceptele de bază și logica instrumentelor utilizate, în timp ce pentru cei cu expertiză avansată ar susține aprofundarea analitică și reflecția critică asupra utilizării acestora în contexte complexe.
- Introducerea unor materiale scurte de pregătire sau a unor întrebări de reflecție transmise înainte de exercițiile-cheie ar putea sprijini învățarea prin facilitarea unei intrări mai rapide în logica conceptelor abordate. Această practică ar permite ca timpul alocat lucrului aplicativ să fie utilizat preponderent pentru analiză, clarificarea raționamentelor și integrarea conceptelor, contribuind astfel la consolidarea înțelegerii și la o utilizare mai coerentă a instrumentelor discutate.

4. Sustenabilitatea și potențialul de replicare ale pilotului PDCARAP

168. Prezentul capitol explorează posibilitățile, cerințele și limitele de preluare și replicare a pilotului prin parteneriate între ANFP și INA, respectiv instituții din mediul universitar și furnizori privați de formare. Analiza acoperă aspecte care țin de legislația specifică fiecărei categorii de furnizor de formare, de cadrul procedural aplicabil, de standardele de calitate utilizate și de selecția formatorilor și a participanților. De asemenea, analiza trece în revistă cerințele pentru avizarea, acreditarea, autorizarea și integrarea fiecărui tip de program în oferta de formare a furnizorilor și condițiile pentru finalizarea programului și certificarea competențelor dobândite. Nu în ultimul rând, analiza consideră aspecte legate costurile necesare organizării și desfășurării acestui program pe baza referințelor disponibile, în linie cu tarifele practicate de către furnizori. Pentru fiecare dintre cele trei opțiuni abordate, analiza identifică puncte tari și puncte slabe cu privire la relevanța preluării programului față de tipul de activitatea derulată în prezent de către tipurile de furnizori, fezabilitatea integrării cerințelor specifice de desfășurare cu agenda de lucru a grupurilor țintă, costul și durata avizării, acreditării sau autorizării, experiența anterioară și tarifele estimate. În tabelul de mai jos sunt prezentate comparativ, caracteristicile cheie ale unor programe de formare profesională, în organizarea Institutului Național de Administrație, instituțiilor de învățământ superior și furnizorilor privați autorizați de formare profesională. Anexa 6 include o prezentare detaliată a acestora caracteristici, dar și a altora complementare, dispuse pe fiecare dintre etapele principale ale unui program de formare profesională: proiectarea, aprobarea/avizarea/autorizarea, organizarea, furnizarea, monitorizarea calității, evaluarea și certificarea competențelor.

Tabelul 29. Prezentare comparativă a caracteristicilor cheie ale unor programe de formare profesională, organizate de către INA, universități și furnizori privați autorizați

Caracteristica	Organizatorul		
	Institutul Național de Administrație	Instituție de învățământ superior	Furnizor privat autorizat de formare profesională
Forma de desfășurare	Program de formare specializată	Program de studii postuniversitare de FPA de formare și de dezvoltare profesională continuă de tip specializare	Program de formare profesională a adulților de tip specializare
Definirea formei de specializare	Formarea profesională a funcționarilor publici destinată dezvoltării acelor competențe și aptitudini necesare exercitării unei funcții cu un nivel ridicat de complexitate și care necesită abilitați și aptitudini specifice, desfășurată într-un cadru organizat, pe o durată de timp relativ extinsă, cu	Programe de studii postuniversitare de FPA de formare și de dezvoltare profesională continuă de tip specializare, prin care se asigură dobândirea de competențe profesionale noi aferente unei alte specializări din același domeniu de licență/domeniu de masterat/doctorat cu cel	Programele de specializare urmăresc dezvoltarea competențelor în cadrul aceleiași calificări, dobândirea de competențe noi în aceeași arie ocupațională sau într-o arie ocupațională nouă, dobândirea de competențe fundamentale/cheie sau competențe tehnice noi.

	grupuri-țintă definite și constituite limitativ și tratând o tematică multiplă.	absolvit și care pot avea minimum 3 ECTS.	
Cadrul legislativ	- HG nr. 1.066 / 2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici - OUG nr. 67/2024 privind reorganizarea și funcționarea Institutului Național de Administrație	- Legea învățământului superior nr. 199/2023, Art. 26 (2) lit. d) - OMEC nr. 4.148/2025 pentru aprobarea Metodologiei-cadru privind organizarea și desfășurarea programelor de studii postuniversitare de formare profesională a adulților - HG nr. 962/2024 privind aprobarea Metodologiei de evaluare externă a calității educației în învățământul superior	- OG nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților - HG nr. 522/2003 Normele metodologice de aplicare a prevederilor nr.129/2000 privind formarea profesională a adulților - OMMSSF nr. 353/2003 pentru aprobarea metodologiei de autorizare a furnizorilor de formare profesională a adulților - OMMSSF nr. 5.253/2003 pentru aprobarea metodologiei certificării formării profesionale a adulților
Avizarea, acreditarea sau autorizarea	Tematica, standardele de calitate, modalitatea de desfășurare, regulamentul de organizare și desfășurare și oferta de formare sunt avizate de către Consiliul de Coordonare care funcționează pe lângă Institut și aprobate de președintele INA. Durează aproximativ: 1 lună.	Programele de studii postuniversitare de FPA pot fi organizate doar de instituțiile de învățământ superior care au acreditate programe de studii universitare din cadrul ciclului I de studii universitare. După analiza dosarului unui program de către Comisia internă de Evaluare și Asigurare a Calității, aceste este avizat de către Consiliul de administrație și aprobat de către Senat prin hotărâre. Ulterior dosarul este transmis către Autoritatea Națională pentru Calificări, în vederea validării și înregistrării în respectiv în Registrul Național al Programelor Postuniversitare. Durează aproximativ: 3 luni.	Pentru a se autoriza, furnizorii de formare depun la Secretariatele Tehnice ale comisiilor de autorizare județene o cerere de autorizare, însoțită de dosarul de autorizare pentru programul de formare selectat. Dosarul cuprinde documente care atestă îndeplinirea condițiilor de eligibilitate și a criteriilor de autorizare cu privire la existența avizelor necesare, a resurselor umane și materiale, situația financiară a furnizorului și experiența anterioară, inclusiv fișa de autoevaluare a programului și anexele tehnice aferente. Durează aproximativ: 2 luni.

Costuri pentru avizare, acreditare sau autorizare	La nivelul Consiliului de Coordonare care funcționează pe lângă INA nu sunt percepute taxe pentru avizare.	Tariful aferent înscrierii programului în RNPP are valoarea echivalentă a 25% din valoarea salariului minim net pe economie, 643 lei în 2025.	Pentru autorizarea fiecărui program de formare se percepe o taxă de autorizare în valoare de 2 salarii de bază minime brute pe țară, garantate în plată, la data depunerii dosarului. În anul 2025 taxa de autorizare a fost de: 8100 lei.
Includerea în registre naționale	Registrul de evidență a programelor de formare specializată, generat automat din platforma de training INA	Registrul Național al Programelor Postuniversitare (RNPP) gestionat de către Autoritatea Națională pentru Calificări	Registrul național al furnizorilor de formare profesională autorizați (RNFFPA), Registrul de evidență a autorizațiilor
Forma	În cadru organizat, sau la distanță	Cu frecvență, cu frecvență redusă, la distanță	Cu frecvență și online
Durata în ore și zile de formare	Variază între 54 ore (9 zile de formare) și 162 ore (27 zile de formare)	Variază între 120 ore și 192 ore	Variază între 180 – 300 ore, conform standardelor ocupaționale și obiectivelor de formare.
Structura pe module	Variază între 3 module (9 zile de formare) și 9 module (27 zile de formare)	Numărul modulelor este între 5 module și 9 module	Programa de pregătire poate fi structurată pe module.
Număr credite ETCS	Nu se aplică	Variază între 15 ETCS și 26 ETCS	Se poate acorda în anumite condiții.
Tarif de înscriere / admitere	500 lei pentru PÎFP. Pentru celelalte programe de FS nu se percepe	100 lei – 250 lei	Stabilit de furnizor prin intermediul contractelor de formare profesională.
Tarif de școlarizare	Variază între 1.350 lei (pentru 3 module și 9 zile de formare) și 5.500 lei (pentru 9 module și 27 zile de formare).	Variază între 1.500 lei (pentru 120 de ore de pregătire) și 4.000 lei (pentru 216 ore de pregătire).	Stabilit de furnizor prin intermediul contractelor de formare profesională.
Tarif formatori	Nu sunt precizate tarifele orare pentru plata formatorilor.	Se situează sub tariful orar maximal pentru activitățile didactice desfășurate în cadrul programelor de masterat cu taxe de școlarizare speciale. Există exemple de tarife brute orare convenționale maxime de 140 lei.	În funcție de bugetul programului de formare și de acordul cu formatorii contractați.
Frecvența organizării	Anuală în cazul programelor de FS din oferta de formare INA	Anuală în cazul programelor de studii postuniversitare din oferta de studii a universităților	În funcție de obiectivele comerciale ale furnizorilor de formare și de

			solicitățile potențialilor participanți.
Număr participanți acceptat	Nu sunt disponibile informații specifice, dar din analiza nr. de participanți la PÎFP și PRF o grupă are aprox. 22 – 25 participanți.	Nu sunt disponibile informațiile specifice în documentele publice, cu excepția ASE, 2021, cu serii de studii dimensionate la 50 cursanți $\pm$ 20%, iar grupele la 25 cursanți $\pm$ 20%.	Grupa de formare pentru pregătirea teoretică poate să fie constituită din maxim 28 de persoane, iar grupa pentru pregătirea practică, din maxim 14 participanți.
Cerințe selecție participanți	- Înscrierea în termenul stabilit; - Apartenența persoanei la grupul-țintă căruia i se adresează programul; - Acordul instituției privind participarea persoanei la program; - Data și ora înscrierii pe platforma de training INA (se aplică principiul „primul venit, primul servit”) și - Respectarea criteriului numeric cu încadrarea în numărul maxim de participanți stabilit pentru fiecare program.	Au dreptul să participe la programe de studii postuniversitare de FPA absolvenții care au cel puțin studii universitare cu diplomă de licență sau echivalentă. Înscrierea la programele postuniversitare de FPA este realizată conform Regulamentelor proprii privind organizarea și desfășurarea programelor de studii postuniversitare de formare profesională a adulților. Fiecare universitate poate stabili anumite condiții specifice pentru înscriere la programele sale.	Furnizorii de formare profesională a adulților autorizați în condițiile OG nr.129/2000 pot organiza programe de perfecționare și specializare pentru absolvenții de studii universitare, finalizate cu certificate de absolvire cu recunoaștere națională, în baza listei specializărilor și perfecționărilor aprobate prin ordin comun al miniștrilor muncii și educației. Aceste programe trebuie să îndeplinească criteriile de calitate specifice nivelului de calificare, în condițiile legii.
Înmatriculare participanți	După finalizarea procesului de selecție, participanții sunt înmatriculați la program prin ordin al președintelui INA	Candidații declarați admiși în urma verificării dosarelor vor fi înmatriculați la programul postuniversitar de FPA, prin decizia rectorului, după confirmarea locului prin plata taxei de școlarizare și vor semna contractul de studii.	Înainte de a demara activitățile de formare, furnizorii încheie cu fiecare participant la program un contract de formare profesională pe care îl prezintă în vederea înregistrării la secretariatele tehnice ale comisiilor de autorizare.
Secția formatorilor	Se realizează pe baza Metodologiei de recrutare și selecție a personalului specializat pentru programele de formare profesională organizată de INA pe baza unor criterii de selecție.	Pentru susținerea activităților aferente pregătirii postuniversitare se are în vedere angajarea de cadre didactice asociate invitate	Desfășurarea programelor de formare autorizate se poate realiza doar cu formatori certificați sau cadre didactice în profilul sau specialitatea corespunzătoare programei de pregătire.

Standarde de calitate aplicabile	Sunt stabilite standardele de calitate pentru fiecare program de FS care includ: resursele materiale, electronice, umane, conținutul și durata programului (tematica, plan de formare, durata modulelor, logistica) și măsurile pentru asigurarea și monitorizarea calității.	Programele de studii postuniversitare de FPA pot fi organizate doar de instituțiile de învățământ superior care au acreditate programe de studii universitare din cadrul ciclului I de studii universitare, în urma evaluării externe a calității educației, conform metodologie ARACIS. Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității din universitate emite o rezoluție privind conformitatea cu standardele interne.	Criteriile de evaluare în vederea autorizării au în vedere: programul de formare profesională, resursele necesare desfășurării programului, experiența și rezultatele activității lui anterioare. Verificarea programului de formare se bazează pe analiza unui set de standarde de evaluare specifice care se referă la: condițiile de acces, obiectivele de formare, durata de pregătire teoretică și practică, programe de pregătire, conținuturile și metodele de formare, organizarea programului și procedura de evaluare.
Monitorizare calitate	Măsurile pentru monitorizarea calității includ evaluarea participanților și a programului, realizată de către personalul specializat și comisia de evaluare. Evaluarea programului și a prestației personalului specializat se realizează prin aplicarea de chestionare de către participanți la finalul fiecărui modul de formare.	Menținerea acreditării programelor de studii postuniversitare de FPA este realizată prin evaluare periodică, conform reglementărilor în vigoare. Instituția organizatoare are obligația de a se supune procedurii de evaluare externă periodică în vederea menținerii acreditării pentru programele de studii postuniversitare de FPA	Monitorizarea activității furnizorilor autorizați urmărește îndeplinirea criteriilor care au stat la baza autorizării și se realizează prin minim 3 vizite de monitorizare, la interval de cel mult 18 luni și analiza sistematică a rezultatelor obținute de participanții la programe în urma evaluării finale.
Rapoarte cu rezultatele înregistrate	Se întocmește raportul de evaluare a programului și a personalului specializat, pe baza rezultatelor înregistrate de participanți, răspunsurilor la chestionarele aplicate, a rapoartelor de activitate și a observațiilor echipei INA ca urmare a monitorizării pe parcurs.	Fiecare director de program întocmește un raport cu rezultatele înregistrate, conform cerințelor stabilite prin regulamentele interne ale universităților, iar secretariatul facultății care organizează programul gestionează situația și	Secretariatele tehnice ale comisiilor de autorizare întocmesc și actualizează lunar Registrul județean al absolvenților programelor autorizate de formare profesională a adulților. Procesul-verbal al comisiei de examinare include Situația statistică

		documentele cursanților și absolvenților.	privind rezultatele examenului de absolvire.
Modalitatea de finalizare și de evaluare a competențelor	Formele de evaluare a participanților pentru PÎFP sunt: intermediară, la finalul fiecărui modul notată de formator sau automat prin platforma de training și finală, reprezentată de susținerea unui interviu de evaluare a competențelor dobândite, notată de o comisie de evaluare finală.	Formele și metodele de evaluare vor fi prevăzute obligatoriu în fișa disciplinei și includ evaluări periodice și examenul și examenul de certificare a competențelor profesionale. Comisiile de evaluare stabilesc probele examenului de atestare a competențelor profesionale.	La finalizarea activității de pregătire teoretică și practică, furnizorul organizează examene de absolvire, sub coordonarea comisiei de autorizare care va selecta specialiștii care urmează să facă parte din comisia de examinare. Examenul de absolvire este reprezentat de un set de probe teoretice și/sau practice prin care se constată dobândirea competențelor urmărite.
Actul de studii eliberat	Atestarea absolvirii unui program de formare profesională organizat de Institut se face prin certificat digital de absolvire semnat electronic de președintele INA.	În baza promovării examenelor, instituțiile de învățământ superior eliberează certificat de calificare parțială.	Participanților care au promovat examenul de absolvire li se eliberează certificate de absolvire cu recunoaștere națională.
Anexa la actul de studii	Certificatul de absolvire se eliberează însoțit de o anexă, în format digital, denumită supliment descriptiv al certificatului, în care se precizează competențele profesionale dobândite.	Certificatele eliberate sunt însoțite de o anexă a certificatului, denumită supliment descriptiv al certificatului, în care se precizează rezultatele învățării asociate competențelor pentru care candidatul a fost declarat competent.	Certificate sunt însoțite de o anexă denumită Supliment descriptiv al certificatului, în care se precizează competențele profesionale dobândite.
Registrele de evidență a eliberării certificatelor	Registrul de evidență nominală a eliberării certificatelor de absolvire pentru programele de formare specializată organizate de INA	Registrul de evidență nominală a eliberării certificatelor de absolvire pentru programele de studii postuniversitare de FPA organizate de către universitate	Furnizorul de formare ține evidenta certificatelor emise în Registrul de evidenta nominală a eliberării certificatelor de absolvire, iar o copie a registrului este păstrată la comisia de autorizare.
Certificare a sistemului de managementul calității	Certificat care atestă că INA a implementat și menține un sistem de managementul calității conform condițiilor din SR EN ISO 9001:2015	Universitățile din România sunt acreditate de către Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior, un organism independent,	Furnizorii de formare profesională pot opta pentru certificarea sistemului de managementul calității

	pentru activitatea de formare profesională în administrația publică	subordonat Ministerului Educației și Cercetării, care evaluează și avizează programele de studiu și instituțiile, iar Ministerul ia decizia finală privind acreditarea, conferind recunoașterea oficială prin Hotărâre de Guvern.	pentru activitatea de formare profesională.
--	---	---	---

Sursă: Elaborarea autorilor, pe baza cadrului legislativ (a se vedea Anexele 4, 5 și 6).

4.1 Replicarea PDCARAP prin parteneriat ANFP – INA

169. Programul poate fi preluat de către INA sub forma unui program de formare specializată, cu o durată de 162 ore de forme, respectiv 27 de zile de formare. În acest sens, programul va trebui să se încadreze în prevederile legale existente cu privire la organizarea și derularea activității de formare, tarifele de înscriere și de școlarizare, criteriile și procedura de selecție a participanților și eliberarea certificatelor de absolvire, și în regulamentul de organizare și funcționare și procedurile operaționale existente la nivelul institutului care stabilesc etapele și cerințele introducerii unui nou program.

170. Analiza evidențiază faptul că introducerea programului în oferta INA de FS este relativ rapidă, simplificată procedural și fără costuri, se bazează pe un cadru instituțional și operațional deja funcțional și pe experiența solidă a INA în formarea liderilor administrației publice, și este aliniată priorităților strategice ale INA. Analiza caracteristicilor programelor de formare specializată derulate de INA și a experienței dobândite în organizarea și desfășurarea acestora în perioada 2018 – 2025 identifică o serie de puncte tari și oportunități, cu privire la relevanța preluării programului. Aceste concluzii sunt fundamentate pe baza analizei din Anexa 4 și constau în următoarele:

- Procedura de introducere unui nou program de FS în oferta de formare a institutului are cea mai scurtă durată și include doar 2 niveluri de avizare (avizul Consiliului de Coordonare și aprobarea președintelui INA), în comparație cu procedura de acreditare și înregistrare a unui program de studii postuniversitare de FPA de tip specializare (5 niveluri: Consiliul Facultății, Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității, Consiliul de Administrație, Senatul universității și Autoritatea Națională pentru Calificări) sau cu procedura de autorizare a unui program de formare profesională a adulților (3 niveluri: Comisia de autorizare, Evaluatorii selectați din Registrul evaluatorilor de furnizori și programe de formare județean, Comisia de autorizare). Practic avizarea unui nou program depinde de calendarul ședințelor Consiliului de Coordonare și de oportunitatea introducerii acestui punct pe agenda sa, decizia avizării programului poate fi luată într-o singură întâlnire.
- Setul de documente (dosarul) solicitat pentru avizarea și aprobarea unui program de FS este constituit doar din 4 documente: tematica, standardele de calitate specifice programului, regulamentul de organizare și desfășurare (care include deja și tematica și standardele, alături de celelalte secțiuni) și oferta de formare, în comparație cu un program de studii postuniversitare de FPA de tip specializare (planul de învățământ, fișele disciplinelor, hotărârea senatului de aprobare, etc.) sau cu program autorizat de formare profesională a adulților. Standardele de calitate și regulamente de organizare și desfășurare a programelor există și se pot particulariza relativ rapid pentru un alt program, în condițiile în care există deja tematica și pachetul complet de materiale de formare aferent.

- Introducerea unui nou program de FS în oferta de formare a INA nu implică achitarea unui taxe, în comparație cu reglementările pentru programele de studii postuniversitare de FPA (643 lei în 2025) sau programele autorizat de formare profesională a adulților (8100 lei în 2025).
- INA deține deja o experiență continuă și relevantă în formarea profesională pentru grupuri strategice reprezentate de categoria înalților funcționari publici, de prefecți și subprefecți, funcții publice de conducere, secretari generali de UAT, ceea ce poate contribui la succesul organizării și desfășurării, inclusiv a selecției participanților și gestionării relației cu aceștia pe parcurs. Echipele de implementare ale programelor de FS dețin experiența necesară, validată prin numărul de programe de FS organizate, din oferta proprie, dar și în cadrul unor programe cu finanțare europeană, și prin numărul ridicat de absolvenți.
- Cadrul procedural în vigoare la nivelul INA pentru un program de FS acoperă toate etapele: avizare, promovare, selecție a participanților și a personalului specializat, organizare, desfășurare, evaluare, monitorizare a calității și certificarea competențelor și include: metodologiile, regulamentele și procedurile necesare, aprobate prin ordin de ministru sau avizate de către Consiliul de coordonare, aspect care poate contribui la preluarea rapidă a programului și integrarea acestuia cu succes în oferta de formare.
- Setul de priorități strategice și acțiuni stabilite în cadrul Planul strategic INA pentru perioada 2020 – 2025 includ orientarea pe domeniile esențiale pentru dezvoltare competențelor administrației, actualizarea portofoliului de programe, dezvoltarea și livrarea de programe de formare profesională destinate liderilor și viitorilor lideri din administrația publică, iar preluarea programului poate contribui la atingerea acestora.

171. Analiza evidențiază o serie de limitări pentru preluarea programului de către INA legate de plafonarea tarifelor, absența instrumentelor acreditate de evaluare și a componentelor de coaching/mentorat, constrângerile de calendar, lipsa evaluărilor externe și a analizei de impact, precum și de necesitatea extinderii portofoliului de formatori. O serie de aspecte, legate de cadrul de FS a INA, pot fi analizate și avute în vedere pentru posibile optimizări în viitor, în ceea ce privește decizia de preluare a programului. Acestea constau în

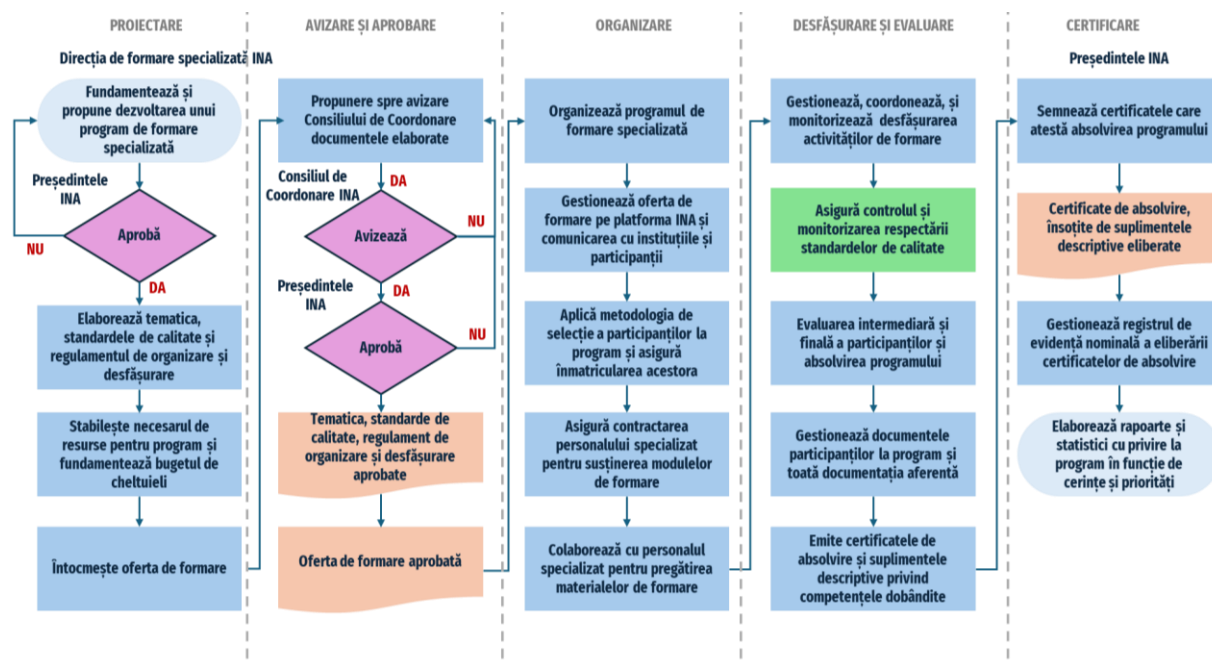
- Tarifele de școlarizare pentru programele de FS sunt stabilite prin OMDLPA nr. 1.114 / 2022 și nu pot depăși 200 lei/zi pentru programele organizate în cadru organizat (clasic); doar pentru PIFP și PPRF tariful este de 220 lei /zi/participant. Această plafonare poate limita posibilitatea institutului de a mobiliza formatori cu experiență internațională, care dețin certificări în utilizarea unor metodologii recunoscute, coach sau mentori.
- În descrierea programelor de FS nu sunt menționate informații cu privire la utilizarea unor instrumente acreditate sau validate de evaluare a competențelor de leadership. Utilizarea acestora implică costuri care trebuie analizate și bugetate la momentul elaborării bugetului programului de FS.
- Descrierea programelor de FS nu include activități de dezvoltare a competențelor, complementare celor de formare, de tipul coaching sau mentorat. Se pot explora posibilități de selectare și implicare a unor persoane resursă (care au ocupat poziții de SG și DG și au înregistrat rezultate relevante în activitate) care pot oferi servicii de mentorat, la tarife comparabile cu cele oferite pentru activitățile de formare.

- Programele de FS sunt organizate doar în timpul programului obișnuit de lucru, aspect care poate reprezenta o barieră în anumite condiții pentru participarea grupului țintă reprezentat de SG și DG în funcție. Participarea la pilot în timpul weekend-ului a fost ridicată și a fost apreciată de majoritatea participanților, oferindu-le un cadru potrivit pentru învățare continuă și neîntreruptă.
- Procesul de monitorizare a calității acoperă cerințele din standardele de calitate aprobate pentru desfășurarea programelor, iar sistemul de managementul calității asigură îndeplinirea cerințelor din SR EN ISO 9001:2025, dovedit prin recertificarea acestuia. Cu toate acestea, nu include monitorizări, verificări și evaluări externe a calității programelor de FS, spre deosebire de programele postuniversitare de FPA și de cele de formare profesională a adulților.
- Extinderea portofoliului de servicii oferite de INA cu dezvoltarea de analize ale nevoilor de formare ale organizațiilor publice în anul 2025 contribuie la creșterea relevanței programelor de formare și la susținerea activității structurilor de resurse umane, însă nu au fost identificate încă mențiuni cu privire la utilizarea metodologiei de evaluare a impactului programelor de FS organizate de institut.
- Extinderea portofoliului existent de formatori cu specialiști în aplicarea instrumentelor cuprinse în cadrul modulelor din program poate contribui la implementarea cu succes a programului.

172. Preluarea programului de către INA necesită parcurgerea fluxului instituțional complet de concepere, avizare, aprobare, promovare și implementare a unui program de FS (Figura 5). Pentru avizarea și aprobarea introducerii programului în oferta INA, pe baza legislației, metodologiilor și regulamentelor consultate, se urmează următorii pași:

- Structura INA responsabilă, Direcția programe de formare specializată (DPFS) fundamentează programul de FS pe baza analizei politicilor și strategiilor de formare, a reglementărilor legale în vigoare și a obiectivelor strategice ale institutului privind formare profesională și îl propune președintelui INA pentru aprobarea dezvoltării. De asemenea sunt estimate resursele necesare pentru organizarea programului în bune condiții și se fundamentează bugetul de cheltuieli pentru propunerea tarifului de școlarizare.
- După aprobare, DPFS dezvoltă tematica, standardele de calitate, modalitatea de desfășurare, regulamentul de organizare și desfășurare, care alături de oferta de formare sunt înaintate spre avizare de către Consiliul de Coordonare care funcționează pe lângă Institut
- După avizare, documentele sunt aprobate de către președintele INA.
- Oferta INA cu noul program de FS inclus este promovată și se organizează programul de FS conform regulamentului de organizare și desfășurare și metodologiilor aprobate prin ordin de ministru.
- Echipa de formatori selectați pentru susținerea programului colaborează cu echipa de implementare INA la pregătirea materialelor de curs, în acest caz fiind vorba de o adaptare a lor, acestea fiind deja concepute în pachet complet pentru fiecare modul: suport de curs, prezentare în PowerPoint, aplicații practice însoțite de îndrumări de utilizare, teste grilă, proiect final de învățare activă.

Figura 5. Procesul de proiectare, aprobare și organizare a unui program de FS în cadrul INA



Sursa: Elaborarea autorilor pe baza legislației în vigoare, anume OUG nr. 67/2024, OPINA nr 357/2024, ROF INA, OMDLPA nr. 604/2021, OMLPDA nr. 3.836/2020.

4.2 Replicarea PDCARAP prin parteneriat ANFP – mediul universitar

173. Forma juridică adecvată, conform cadrului normativ actual, în care programul poate fi derulat în parteneriat cu mediul universitar este aceea de program de studii postuniversitare de formare profesională a adulților. Această opțiune este compatibilă cu obiectivele programului și asigură, simultan, recunoaștere formală, flexibilitate operațională și integrarea în mecanismele de asigurare a calității din învățământul superior. Organizarea programului se poate realiza în baza instrumentelor normative deja existente și funcționale: Legea învățământului superior nr. 199/2023; Metodologia-cadru privind organizarea și desfășurarea programelor de studii postuniversitare de formare profesională a adulților (Ordinul ministrului educației nr. 4148/2025); precum și regulamentele și metodologiile interne ale universităților privind formarea continuă și programele postuniversitare (documente deja adoptate și aplicate în majoritatea universităților din România). Acest cadru ar putea fi suficient pentru lansarea programului, fără a necesita modificări legislative sau reglementări speciale dedicate.

174. Universitățile dispun de un cadru reglementat, flexibil și recunoscut internațional pentru programele postuniversitare de FPA, care creează o oportunitate favorabilă pentru integrarea programului în oferta academică. Din analiza caracteristicilor programelor de postuniversitare de formare profesională continuă de tip specializare și a experienței universităților analizate în perioada 2018-2025, se disting o serie de puncte tari și oportunități, cu privire la relevanța preluării programului. Aceste concluzii sunt fundamentate pe baza analizei din Anexa 5 și constau în următoarele

- La nivelul universităților există regulamente proprii privind organizarea și desfășurarea programelor de studii postuniversitare de FPA, aprobate de senatele universităților, pe baza cerințelor stabilite prin OMEC nr 4148/2025 și acoperă aspectele referitoare la condițiile de admitere, de înmatriculare, de susținere a activităților de învățare, de evaluare a cunoștințelor și a examenului de certificare a competențelor, funcționarea comisiilor de admitere și de evaluare,

drepturile și îndatoririle cursanților, reglementează întreruperile de studii, echivalările și reînmatriculările și unele situații speciale.

- Toate cele 22 de programe de studii postuniversitare adresate administrației publice, consultate prin interogarea Registrului Național al Programelor Postuniversitare (RNPP) sunt înregistrate înainte de publicarea OMEC nr 4148/2025, care stabilește că programele organizate își mențin acreditarea până la realizarea procesului de evaluare periodică, dar nu mai târziu de 1 iulie 2026. Reacreditarea acestor programe reprezintă o oportunitate de preluare a programului în oferta unor universități pentru anul universitar 2026-2027.
- Prin intermediul programelor de studii postuniversitare de tip specializare se pot obține minimum 3 credite ETCS (European Credit Transfer and Accumulation System) ceea ce oferă transparență în înțelegerea programelor de studii, a volumului de muncă și a competențelor dobândite, comparabilitate și recunoaștere internațională, inclusiv flexibilitate.
- Universitățile au demonstrat o preocupare constantă și au acumulat o experiență recentă semnificativă în organizarea și desfășurarea programelor de studii postuniversitare de FPA, totalizarea rezultatelor a doar 2 universități în perioada 2018 - 2025 a înregistrat suma de 10.141.072 lei și 2549 de absolvenți.
- Universitățile dispun de flexibilitate în stabilirea taxelor de școlarizare și se pot adapta rapid la condițiile de piață și necesitățile potențialilor beneficiari, taxele fiind avizate de către consiliile de administrație și aprobate de către senatele acestora.
- Universitățile pot iniția și stabili parteneriate cu organizații interesate pentru dezvoltarea unor programe de studii postuniversitare de FPA care să răspundă cerințelor pieței, iar 4 dintre cele 22 de programe analizate sunt organizate în parteneriat cu următoarele entități: Asociația Română de Smart City, Inspectoratul General al Poliției Române, EON România și Autoritatea pentru Digitalizarea României.
- Menținerea acreditării programelor de studii postuniversitare de FPA este realizată prin evaluare periodică, conform reglementărilor în vigoare. Instituția organizatoare are obligația de a se supune procedurii de evaluare externă periodică în vederea menținerii acreditării pentru programele de studii postuniversitare de FPA, ceea ce contribuie la implementarea unei culturi a calității și a îmbunătățirii continue.
- Metodologia națională de aprobare și înregistrare a programelor postuniversitare oferă flexibilitatea de a structura programul pe module și de a combina module intensive cu activități online, mentorat și proiecte aplicative. În majoritatea situațiilor în care universitățile au organizat programele într-un format executiv (bazat pe module intensive de 2-3 zile organizate lunar) rata de participare a fost mai ridicată, iar calitatea percepută a procesului de formare a crescut semnificativ.
- Planurile strategice multianuale ale ASE, UNIBUC și SNSPA prevăd programe și acțiuni concrete care vizează: consolidarea și dezvoltarea programelor postuniversitare adaptate nevoilor pieței, extinderea de parteneriate cu mediul economico-social, dezvoltarea ofertei de programe „premium”, sub forma unor cursuri avansate în domenii cheie și întărirea echipei, iar preluarea programului în oferta acestora poate contribui la atingerea acestora.

175. Programele postuniversitare de FPA prezintă rigidități procedurale și care țin de calendarul de implementare, precum și lacune în evaluarea și dezvoltarea competențelor de leadership, care

pot limita atractivitatea și eficiența programului pentru ÎFP și DG. Analiza relevă o serie de aspecte care pot limita preluarea programului și care trebuie considerate pentru posibile optimizări în viitor:

- Deși procesul de avizare, aprobare și înregistrare a unui program postuniversitar nu presupune acreditarea de tip clasic aplicabilă programelor de licență sau masterat, ci o succesiune de aprobări instituționale și o validare externă, desfășurate într-un calendar predictibil, durata acestuia se poate întinde pe aproximativ 3- 4 luni.
- Universitățile operează într-un cadru instituțional bine definit, organizat în semestre, cu încărcări didactice prestabilite și perioade fixe alocate activităților didactice, examinării și vacanțelor; în acest context, un program structurat în format academic tradițional, cu sesiuni săptămânale recurente, ar afecta, de asemenea, participarea efectivă a funcționarilor de rang înalt, care nu pot fi absenți săptămânal din instituțiile lor fără a afecta procesele decizionale curente, eventual cu excepția intervalelor de timp 18 – 20.
- În descrierea programelor postuniversitare de FPA nu sunt menționate informații cu privire la utilizarea unor instrumente acreditate sau validate de evaluare a competențelor de leadership. Utilizarea acestora implică costuri care trebuie analizate și bugetate la momentul elaborării bugetului programului de FS.
- Descrierea programelor de FS nu include activități de dezvoltare a competențelor, complementare celor de formare, de tipul coaching sau mentorat. Se pot explora posibilități de selectare și implicare a unor persoane resursă (care au ocupat poziții de SG și DG și au înregistrat rezultate relevante în activitate) care pot oferi servicii de mentorat, la tarifele orare similare cu cele pentru cadrele didactice asociate.

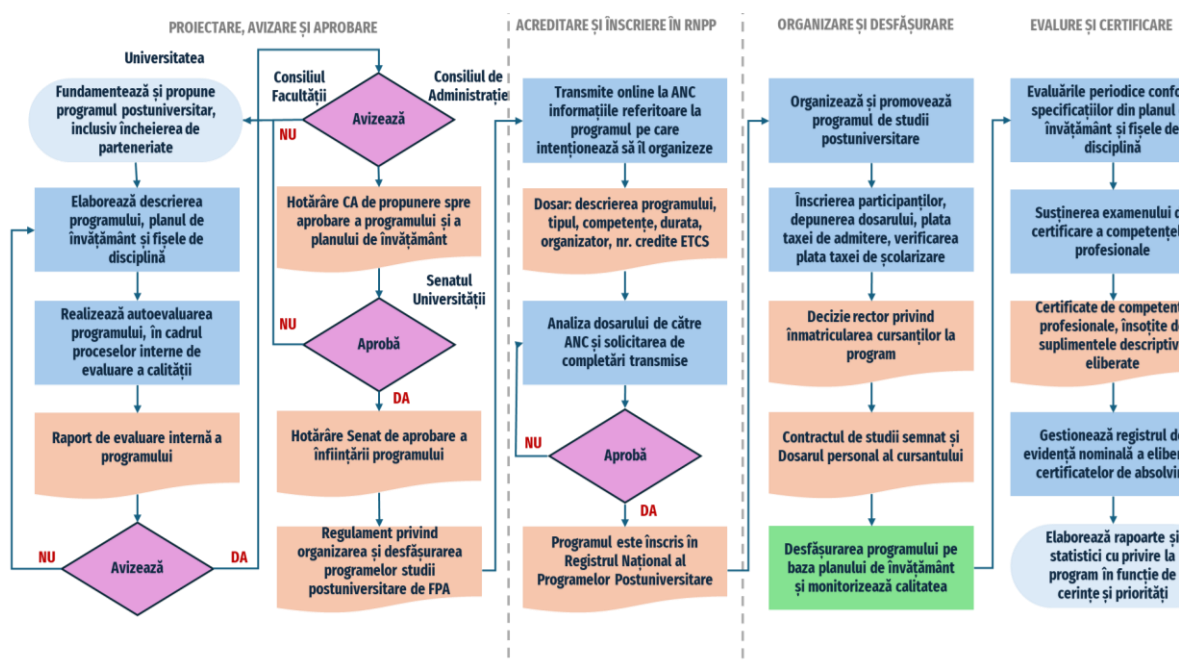
176. Pentru proiectarea, avizarea, aprobarea și înregistrarea programului în oferta de formare a unei universități, pe baza legislației, metodologiilor și regulamentelor consultate, se urmează următorii pași, ilustrați și în Figura 6:

- O facultate sau un centru de formare care funcționează în cadrul facultății elaborează dosarul programului, în conformitate cu metodologia-cadru din OMEC nr. 4148/2025. Se dezvoltă planul de învățământ și fișele de disciplină. Fiecare fișă de disciplină include: informații despre disciplină, timpul alocat, competențele dobândite, precizarea conținutului și descrierea metodelor și mijloacelor de predare și evaluare. Acest proces este facilitat de documentația dezvoltată în cadrul pilotului programului care include analize și pachetul complet de formare pentru fiecare modul (suport de curs, prezentare în PowerPoint, aplicații practice însoțite de îndrumări de utilizare, teste grilă, proiect final de învățare activă) din care se pot extrage elementele necesare
- După analiza și avizarea la nivelul structurilor inițiatoare (Consiliul facultății), dosarul este transmis către Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității (CEAC) pentru rezoluții CEAC privind conformitatea cu standardele interne. Dosarul este avizat de către Consiliul de administrație și aprobat de către Senat prin hotărâre.
- După aprobarea internă, dosarul este transmis către Autoritatea Națională pentru Calificări (ANC), în vederea validării și înregistrării în Registrul Național al Calificărilor (RNC), respectiv în Registrul Național al Programelor Postuniversitare (RNPP). Dosarul include cererea de înregistrare/actualizare, formularul de înregistrare/actualizare a programului, hotărârea senatului prin care se aprobă programul și se solicită înscrierea în RNPP și dovada achitării tarifului aferent înscrierii programului în RNPP, cu valoarea echivalentă a 25% din valoarea salariului minim net

pe economie din anul respectiv. Durata de analiză a dosarului de către ANC este de 15 zile lucrătoare în situația în care nu apar solicitări de completare a dosarului.

- După finalizarea înregistrării, universitatea poate lansa programul și demara pregătirea operațională care vizează promovarea, planificarea desfășurării modulelor, selecția participanților și contractarea cadrelor didactice din universitate și a celor asociate
- Echipa coordonare a programului și cadrele didactice contractate colaborează la pregătirea materialelor de formare pentru fiecare disciplină, în acest caz fiind vorba de o adaptare a lor, acestea fiind deja concepute în pachet complet pentru fiecare modul: suport de curs, prezentare în PowerPoint, aplicații practice însoțite de îndrumări de utilizare, teste grilă, proiect final de învățare activă.

Figura 6. Procesul de proiectare, acreditare și organizare a unui program de studii postuniversitare de PFA



Sursa: Elaborare autori pe baza analizei OMEC nr. 4148/2025 și Regulamentelor privind organizarea și desfășurarea programelor de studii postuniversitare de formare profesională a adulților ale universităților: ASE, UNIBUC, SNSPA, UBB, UVT și UGAL.

4.3 Replicarea PDCARAP ca program de formare profesională a adulților de tip specializare de către un furnizor privat autorizat de formare profesională

177. Programul poate fi preluat de către un furnizor privat autorizat de formare profesională sub forma unui program de formare profesională a adulților de tip specializare, cu o durată minimă de 180 de ore de formare. În acest sens, programul trebuie să fie autorizat, organizat și finalizat cu evaluarea competențelor dobândite și eliberarea certificatelor de absolvire cu recunoaștere națională, pe baza cadrului legislativ existent care stabilește procedurile pentru toate etapele, criteriile de eligibilitate, documentația depusă, standardele de calitate și procesul de monitorizare a acestora.

178. Furnizorii autorizați de formare profesională a adulților operează într-un cadru normativ bine reglementat, dar cu agilitate și flexibilitate ridicată, beneficiind de experiență vastă, capacitate de adaptare la piață, procese de asigurare a calității prin monitorizări periodice și posibilitatea de a integra instrumente moderne de evaluare, coaching și modularizare a programelor. Analiza caracteristicilor programelor de formare profesională a adulților de tip specializare din perioada 2018-2025, inclusă în Anexa 6, relevă următoarele puncte cheie cu privire la relevanța replicării programului printr-un parteneriat între ANFP și furnizori autorizați de formare profesională:

- Pentru activitatea furnizorilor autorizați de formare profesională a adulților există procese reglementate printr-o serie de acte normative care acoperă aspectele legate de proiectarea, autorizarea, organizarea și desfășurarea programelor, înscrierea participanților, asigurarea și monitorizarea calității, examenele de absolvire și eliberarea certificatelor de absolvire.
- Furnizorii autorizați de formare profesională a adulților dispun de o agilitate operațională, reprezentată de rapiditatea proceselor de avizare internă, din punctul de vedere al luării deciziilor și al mobilizării resurselor.
- Furnizorii autorizați de formare profesională dețin o experiență bogată în autorizarea, organizarea și derularea programelor de formare profesională a adulților de tip specializare, doar în anul 2024 înregistrându-se 38.001 de absolvenți pregătiți de furnizorii cu sediul social în municipiul București, dintr-un total de 74.602 absolvenți din 5.166 programe desfășurate.
- Unele dintre programele consultate pentru documentarea raportului, organizate de către furnizori cu experiență de peste 20 de ani în formarea adulților, în special din zona corporate, includ utilizarea instrumentelor acreditate de evaluare a competențelor de leadership și acces la oportunități de coaching sau de mentorat pentru pregătirea proiectelor finale de absolvire.
- Furnizorii autorizați de formare profesională dispun de flexibilitate în stabilirea taxelor de școlarizare și se pot adapta rapid la condițiile de piață și necesitățile potențialilor beneficiari.
- Menținerea autorizării programelor furnizorilor privați urmărește îndeplinirea criteriilor care au stat la baza autorizării și se realizează prin minim 3 vizite de monitorizare, la interval de cel mult 18 luni și analiza sistematică a rezultatelor obținute de participanții la programe în urma evaluării finale. Cel puțin una dintre vizite se va desfășura în perioada de susținere a activității de formare cursurilor, iar în cazul unor sesizări sau situații speciale se pot face vizite suplimentare. Aceste prevederi, contribuie la implementarea unei culturi a calității și a îmbunătățirii continue.
- Furnizorii privați dispun de un nivel ridicat de flexibilitate în stabilirea calendarului și agendei cursurilor, pot gestiona relativ mai ușor solicitări de reprogramare și se pot adapta la programul participanților. De asemenea, metodologia de autorizare a programelor de formare profesională a adulților oferă posibilitatea de proiectare și desfășurare a programelor pe module, inclusiv oferirea de certificate pentru absolvirea fiecărui modul.

179. O serie de aspecte pot fi analizate și avute în vedere în ceea ce privește decizia de preluare a programului:

- Procesul de autorizare a programelor de formare durează, de regulă, minim 2 luni și implică procurarea și depunerea de certificate fiscale care să ateste că furnizorul nu are datorii la bugetul

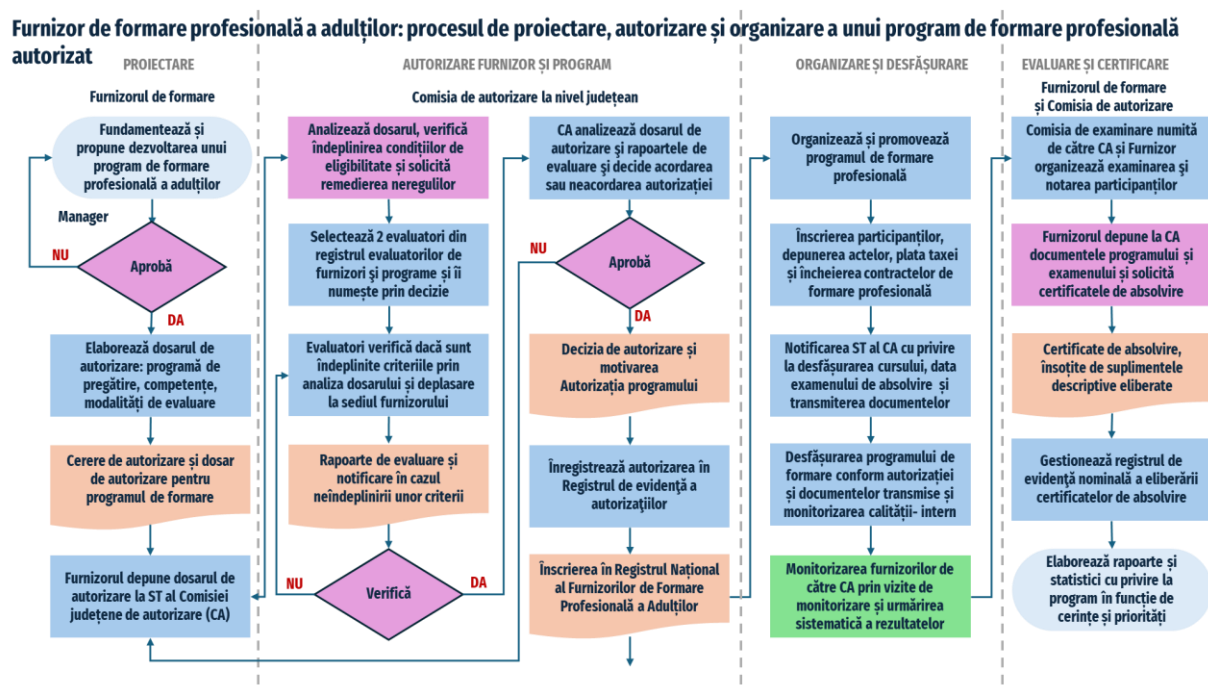
de stat și local, încheierea de contracte pentru desfășurarea activităților de pregătire practică și întocmirea dosarului de autorizare.

- Pentru autorizarea fiecărui program de formare se percepe o taxă de autorizare în valoare de 2 salarii de bază minime brute pe țară, garantate în plată, la data depunerii dosarului; în anul 2025 taxa a fost de 8100 lei.
- Taxele de curs înregistrează o valoare ridicată și sunt situate între 150 și 250/300 euro pe ziua de formare/participant, ceea ce poate limita accesul participanților din sistemul public la aceste oportunități de formare, a căror eficiență a fost deja dovedită în sectorul privat.

180. Pentru proiectarea și autorizarea programului sub forma program de formare profesională organizat de un furnizor privat de formare profesională, pe baza legislației și metodologiilor, trebuie parcurși următorii pași, ilustrați în Figura 7:

- Structura care se ocupă cu proiectarea programelor de formare elaborează dosarul de autorizare care includ documente care atestă îndeplinirea condițiilor de eligibilitate și a criteriilor de autorizare cu privire la existența autorizațiilor și avizelor necesare, a resurselor umane pentru susținerea programului, a resurselor materiale, la situația financiară a furnizorului și la experiența anterioară, inclusiv fișa de autoevaluare a programului și anexele tehnice aferente: programa de pregătire, modalitățile de evaluare a participanților și proiectul didactic. De asemenea se elaborează suportul de curs. Toate documentele elaborate în cadrul programului (suport de curs, prezentare în PowerPoint, aplicații practice însoțite de îndrumări de utilizare, teste grilă, proiect final de învățare activă) pot fi utilizate în etapa de pregătire a dosarului de autorizare, ceea ce facilitează procesul, fiind vorba doar de adaptarea lor.
- Furnizorul depune Comisia de autorizare la Secretariatele Tehnice ale comisiilor de autorizare județene, respectiv a municipiului București o cerere de autorizare, însoțită de dosarul de autorizare pentru programul de formare, care este soluționată în termen de 45 de zile de la înregistrare. Pe baza analizei dosarului și a rapoartelor evaluare întocmite de evaluatori, comisia decide acordarea sau neacordarea autorizației, care este înregistrată în Registrul de evidență a autorizațiilor și are o valabilitate de 4 ani, cu posibilitatea de reînnoire la cererea furnizorului
- Furnizorul promovează și organizează programul de formare profesională a adulților de tip specializare și mobilizează echipa de formatori pentru susținerea pregătiri teoretice și practice.

Figura 7. Procesul de proiectare, autorizare și organizare a unui program de formare profesională



Sursa: Elaborarea autorilor pe baza analizei OG nr.129/2000, HG nr. 522/2003, OMMSSF nr. 353/2003, OMMSSF nr. 5.253/2003.

4.4 Considerente operaționale și metodologice privind preluarea programului

4.4.1 Implicații financiare pentru replicarea programului

181. Implicațiile financiare pentru replicarea programului trebuie estimate în funcție de fiecare categorie de furnizor de formare, însă categoriile principale de costuri sunt relevante în toate cele 3 scenarii prezentate. În vederea preluării și integrării programului în cadrul ofertei proprii de formare a oricărui furnizor dintre cele 3 categorii analizate în cadrul acestui capitol, au fost identificate principalele categorii de costuri, raportate la experiența din pilotare și la caracteristicile tipurilor de programe de formare profesională analizate anterior. Bugetul total poate fi calculat prin înmulțirea costurilor precizate cu tarifele unitare cu care operează fiecare categorie de furnizori. Estimările sunt raportate la cohorte de 21 de participanți.

Tabelul 30. Categoriile de costuri legate de necesar resurse umane pentru organizarea, desfășurarea și evaluarea programului

Activitatea	Activitate formatori pe ore				Activitate coordonator(i) formatori pe ore				Activitate responsabili program pe ore				
	L	P	E	Total	L	P	E	Total	S	O	C	R	Total
Modul 1.	42	20	10	72	42	10	6	58	320	40	20	20	400
Modul 2.	18	10	5	33	18	5	2	25		10	5	20	35
Modul 3.	18	10	5	33	18	5	2	25		10	5	20	35

Modul 4.	18	10	5	33	18	5	2	25		10	5	20	35
Modul 5.	18	10	5	33	18	5	2	25		10	5	20	35
Modul 6.	18	10	5	33	18	5	2	25		10	5	20	35
Total A Formare	132	70	35	237	132	35	16	183	320	90	45	120	575
Sesiuni de networking	0	0	0	0	9	9	0	18	0	9	30	0	39
Sesiuni de mentorat	126	63	21	210	5	5	3	13					
Pregătirea proiectului	0	0	0	0	0	0	0	0					
Prezentarea proiectului	42	0	0	42	6	0	0	6					
Evaluarea stilului de leadership	0	0	0	0	0	0	0	0					
Consiliere rezultate	21	21	0	42	1	1	1	3					
Total B Networking mentorat și consiliere	189	84	21	294	21	15	4	40	0	0	0	0	39
Total Ore	321	154	56	531	153	50	20	223	320	90	45	120	614

Sursa: Evaluarea autorilor pe baza experienței din pilotare.

Notă: L: Livrare, P: Pregătire, E: Evaluare, S: Selecție participanți, O: Organizare, C: Contractare, R: Raportare.

Tabelul 31. Centralizarea costurilor pentru organizarea, desfășurarea și evaluarea programului

Resurse umane	Formatori	Coordonator(i) formatori	Responsabili program		Logistice	
			Ore selecție	320		
Ore livrare	321	153	Ore organizare	90	Instrumente evaluare stiluri de leadership	21 pachete
Ore pregătire	154	50	Ore contractare	45	Regie sală curs	26 zile
Ore evaluare	56	20	Ore raportare	120	Pauză de cafea	26 zile x 21 persoane
Total ore	531	223	Total ore	614		

Sursa: Evaluarea autorilor pe baza experienței din pilotare.

4.4.2 Recomandări de natură metodologică și operațională pentru replicarea programului

182. Experiența desfășurării programului pilot și analiza chestionarelor de feedback completate de către participanți și a jurnalelor completate de către formatorii care au susținut modulele de formare a condus la formularea unor propuneri de revizuire a programului. În cazul anumitor

module, conținutul elaborat poate fi livrat într-un interval de timp mai amplu, raportat la intervalul avut la dispoziție pe durata pilotării, fără a necesita intervenții de design semnificative. De exemplu, în cadrul modulului 1. Generarea impactului în administrația publică prin leadership și guvernare corporativă, pentru susținerea tematicii dedicate guvernantei corporative a fost alocată doar zi de formare; iar materialele pregătite și complexitatea cerințelor aplicațiilor practice și caracterul scalabil al acestora oferă posibilitatea livrării pe o durată de 3 zile. Timpul suplimentar poate fi alocat consolidării achizițiilor de învățare, promovării schimbului de bune practici în domeniul tematicilor respective și explorării în detaliu a posibilității de aplicare a rezultatelor la nivelul instituțiilor reprezentate de către participanți. La fel, în cazul modulului 2. Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice, tematica alocată proiectelor de transformare digitală poate fi abordată în cadrul unui modul independent cu durata de 3 zile de formare raportat la intervalul de doar 1 zi de formare alocat pe parcursul pilotării. De asemenea, subiectele și aplicațiile practice legate de reorganizarea instituțiilor publice pot fi acoperi 3 zile de formare, față de 2 zile de formare cât au fost alocate în pilotare. Aceeași situație este întâlnită în cadrul modulului 5. Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale (PSI) și proiectelor de investiții, unde tematica dedicată PSI poate acoperi lejer 3 zile de formare, față de cele 2 alocate, iar subiectele relaționate monitorizării proiectelor de investiții pot fi livrate în 3 zile de formare.

183. Revizuirea materialelor pentru a acoperi 3 zile de formare față de cele o zi sau 2 zile alocate în pilotare nu presupune intervenții semnificative sau crearea de conținut nou sau dezvoltarea unor aplicații noi. Astfel, recomandarea este doar de a alocă mai mult timp derulării activităților practice și prezentării rezultatelor obținute de către participanți, urmate de sesiuni de întrebări din partea colegilor și a formatorilor, cu accent pe adaptarea pentru utilizare în instituția reprezentată sau de particularizare a rezultatelor pentru aplicarea în instituțiile colegilor. De asemenea, toate aplicațiile prezentate au un caracter scalabil, se bazează pe procese manageriale robuste și pot fi transformate și adaptate relativ ușor, în funcție de solicitări și cerințe, prin modificarea datelor de context. Actualizările referitoare la modificările legislative, dacă va fi cazul, și prezentarea unor analize comparative cu privire la experiența utilizării instrumentelor din module și aplicații pot îmbogăți conținutul într-un mod util.

184. Alte propuneri de revizuire vizează extinderea numărului sesiunilor de networking de la 3 la 6 și a numărului de sesiuni de coaching de la 1 la 3. Nu în ultimul rând, pentru timpul alocat participării la prezentarea proiectelor finale, se propune creșterea de la 3 ore la 6 ore, datorită întrebărilor participanților și analizei posibilității de replicare a rezultatelor la nivelul instituțiilor participanților.

Tabelul 32. Comparație între programul actual pilotat și programul propus după pilotare

Programul actual pilotat			Programul propus după pilotare care poate fi livrat în 2 variante: (i) cu parcurgerea tuturor modulelor sau (ii) cu posibilitatea de a selecta 2 module din 4 electiv			
Modulul	Tematica abordată	Durata (zile /ore formare)	Modulul	Tematica abordată	Durata (zile /ore formare)	Durată totală
Modul 1. Generarea impactului în administrația publică prin leadership și	Z1. Leadership	6 ore / 1 zi	Modul 1. Generarea impactului în administrația publică prin leadership	Z 1. Leadership	6 ore / 1 zi	Durată: 36 ore formare
	Z2. Leadership	6 ore / 1 zi		Z 2. Leadership	6 ore / 1 zi	
	Z3. Leadership	6 ore / 1 zi		Z 3. Leadership	6 ore / 1 zi	

guvernanță corporativă	Z4. Leadership	6 ore / 1 zi		Z4. Leadership	6 ore / 1 zi	
	Z 5. Leadership	6 ore / 1 zi		Z 5. Leadership	6 ore / 1 zi	
	Z6. Leadership	6 ore / 1 zi		Z6. Leadership	6 ore / 1 zi	
	Z7. Guvernanță corporativă	6 ore / 1 zi	Modulul 2. Guvernanță corporativă (electiv)	Z1. Guvernanță corporativă	6 ore / 1 zi	Durată: 18 ore formare
Z2. Guvernanță corporativă				6 ore / 1 zi		
Z3. Guvernanță corporativă				6 ore / 1 zi		
Modul 2. Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice	Z1. Digitalizare	6 ore / 1 zi	Modulul 3. Transformarea digitală în administrație	Z1. Digitalizare	6 ore / 1 zi	Durată: 18 ore formare
	Z2. Reorganizare	6 ore / 1 zi		Z2. Digitalizare	6 ore / 1 zi	
	Z3. Reorganizare	6 ore / 1 zi		Z3. Digitalizare	6 ore / 1 zi	
			Modulul 4. Reorganizările în instituțiile publice	Z3.Reorganizare	6 ore / 1 zi	Durată: 18 ore formare
				Z3.Reorganizare	6 ore / 1 zi	
	Z3.Reorganizare	6 ore / 1 zi				
Modul 3. Modelarea strategiilor pentru a obține rezultate pentru cetățeni și mediul de afaceri (electiv)	Z1. Strategii	6 ore / 1 zi	Modul 5. Modelarea strategiilor (electiv)	Z1. Strategii	6 ore / 1 zi	Durată: 18 ore formare
	Z2. Strategii	6 ore / 1 zi		Z2. Strategii	6 ore / 1 zi	
	Z3. Strategii	6 ore / 1 zi		Z3. Strategii	6 ore / 1 zi	
Modul 4. Soluționarea crizelor și situațiilor complexe (electiv)	Z1. Gestiune crize	6 ore / 1 zi	Modul 6. Soluționarea crizelor și situațiilor complexe (electiv)	Z1. Gestiune crize	6 ore / 1 zi	Durată: 18 ore formare
	Z2. Gestiune crize	6 ore / 1 zi		Z2. Gestiune crize	6 ore / 1 zi	
	Z3. Negociere	6 ore / 1 zi		Z3. Negociere	6 ore / 1 zi	
Modul 5. Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale și	Z1. PIM	6 ore / 1 zi	Modul 7. Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale	Z1. PSI	6 ore / 1 zi	Durată: 18 ore formare
	Z2. PSI	6 ore / 1 zi		Z2. PSI	6 ore / 1 zi	
	Z3. PSI	6 ore / 1 zi		Z3. PSI	6 ore / 1 zi	

proiectelor de investiții			Modul 8. Monitorizarea și proiectelor de investiții (electiv)	Z1. Proiecte	6 ore / 1 zi	Durată: 18 ore formare
				Z2. Proiecte	6 ore / 1 zi	
				Z3. Proiecte	6 ore / 1 zi	
Modul 6. Managementul bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public	Z1. Financiar	6 ore / 1 zi	Modul 9. Managementul bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public	Z1. Financiar	6 ore / 1 zi	Durată: 18 ore formare
	Z2. Financiar	6 ore / 1 zi		Z2. Financiar	6 ore / 1 zi	
	Z3. Financiar	6 ore / 1 zi		Z3. Financiar	6 ore / 1 zi	
Evaluarea stilului de leadership și consiliere pentru interpretarea rezultatelor	Instrument de evaluare a stilului de leadership	2 ore	Evaluarea stilului de leadership și consiliere pentru interpretarea rezultatelor	Instrument de evaluare a stilului de leadership	2 ore	Durată: 6 ore formare / dezvoltare
	Sesiune de consiliere	1 oră		Sesiune de consiliere 1	1 oră	
				Sesiune de consiliere 2	1,5 ore	
				Sesiune de consiliere 3	1,5 ore	
Sesiuni de networking și prezentări	Sesiunea 1	3 ore / 0.5 zi	Sesiuni de networking și prezentări	Sesiunea 1	3 ore / 0.5 zi	Durată: 18 ore formare / dezvoltare
	Sesiunea 2	3 ore / 0.5 zi		Sesiunea 2	3 ore / 0.5 zi	
	Sesiunea 3	3 ore / 0.5 zi		Sesiunea 3	3 ore / 0.5 zi	
				Sesiunea 4	3 ore / 0.5 zi	
				Sesiunea 5	3 ore / 0.5 zi	
				Sesiunea 6	3 ore / 0.5 zi	
Sesiuni de mentorat tehnic	Sesiunea 1	1.5 ore	Sesiuni de mentorat tehnic	Sesiunea 1	1.5 ore	Durată: 6 ore formare / dezvoltare
	Sesiunea 2	1.5 ore		Sesiunea 2	1.5 ore	
	Sesiunea 3	1.5 ore		Sesiunea 3	1.5 ore	
	Sesiunea 4	1.5 ore		Sesiunea 4	1.5 ore	
Autoînvățare	Autoînvățare pt. parcurgerea materialelor de formare	18 ore	Autoînvățare	Autoînvățare pt. parcurgerea materialelor de formare	24 ore	Durată: 24 formare

185. După implementarea pilotului, din analiza chestionarelor de feedback, a jurnalelor formatorilor și a interviurilor semi-structurate realizate cu absolvenții programului, s-au evidențiat o serie de bune practici. Acestea sunt prezentate în tabelul de mai jos, structurate pe elementele principale ale programului.

Tabelul 33. Centralizarea lecțiilor învățate în urma pilotării programului

Elementul din cadrul programului	Lecțiile rezultate
Structura programului	Experiența desfășurării programului pilot, alături de analiza chestionarelor de feedback completate de către participanți și a jurnalelor completate de către formatorii care au susținut modulele de formare a condus la formularea unor propuneri de revizuire a programului care includ: • Valorificarea conținutului dezvoltat deja și introducerea unor module distincte cu o durată de 3 zile fiecare: Guvernanță corporativă, Digitalizare, Reorganizarea instituțiilor publice, Monitorizare performanței planurilor strategice instituționale și Monitorizarea performanței proiectelor de investiții. Propunerea de revizuire a programului în susținerii ulterioare include 2 variante: varianta 1 care implică parcurgerea tuturor modulelor și varianta 2 cu posibilitatea de a selectata 2 module din 4 module elective. • Extinderea numărului sesiunilor de schimburi de experiență de la 3 la 6 și a numărului de sesiuni de consiliere pentru interpretarea rezultatelor evaluării stilurile de leadership de la 1 la 3. • Creșterea timpul alocat participării la prezentarea proiectelor finale de la 3 ore la 6 ore, datorită întrebărilor participanților și analizei posibilității de replicare a rezultatelor la nivelul instituțiilor participanților, și a timpului dedicat autoînvățării de la 18 ore la 24 de ore.
Cadrul de competențe generale	Din punct de vedere metodologic, cadrul de competențe generale pentru ÎFP a funcționat ca reper pentru selecția obiectivelor de învățare, a conceptelor abordate și a tipurilor de activități de învățare. Metodele utilizate au avut rolul de a lega în mod coerent cunoștințele teoretice, instrumentele de lucru și abilitățile exersate în cadrul sesiunilor sub umbrela competențelor vizate, astfel încât fiecare secvență de formare să contribuie la dezvoltarea unor comportamente și capacități relevante pentru rolurile de ÎFP. Competențele au fost abordate nu doar la nivel conceptual, ci prin analiză, decizie și aplicare în situații comparabile cu cele din practica instituțională, asigurând coerența dintre cadrul de competențe, parcursul de formare și activitățile desfășurate pe parcursul programului.

	Recomandarea pentru preluarea programului precizează în mod clar menținerea orientării către dezvoltarea competențelor ÎFP, așa cum sunt formulate în cadrul de competențe generale.
Standardele de calitate pentru conceperea materialelor de formare	Materialele de formare au avut la bază un set de standarde pentru pregătirea acestora și au inclus planuri de formare suporturi de curs, prezentări în PowerPoint, aplicații practice detaliate, inclusiv îndrumări de utilizare și livrare în curs, fișe de lucru și teste grilă. În suporturile de curs au fost abordate și descrise cele mai importante procesele manageriale corespunzătoare tematicii modulelor, precum și instrumentele sau metodele utilizate în acest scop. Totodată, suporturile de curs includ exemple clare și referințe cu privire la aplicarea acestora la nivelul administrației publice centrale. Materialele detaliază etapele de aplicare a proceselor și metodelor abordate și au fost formulate recomandări de utilizare, provocări și probleme întâlnite în practică. Pentru conceperea aplicațiilor practice, echipa BM a definit obiectivele de formare asociate și a detaliat sarcina de lucru, cu precizarea contextului, a eventualelor limite de acțiuni, a timpilor de lucru și a resurselor pe care le au la dispoziție. Fiecare aplicație oferă suficiente informații de context pentru a putea permite rezolvarea cerințelor și includ formulare și fișe de lucru necesare participanților în acest sens. Recomandarea pentru preluarea programului este de a menține standardele utilizate și de a adapta materialele de formare în funcție de actualizările legislative sau la nivelul metodologiei de utilizare a instrumentelor și metodelor abordate.
Metodele de formare	Aplicațiile practice utilizate au inclus exerciții, studii de caz, demonstrații, simulări și jocuri de rol. Echipa BM a conceput aplicațiile de practice în baza următoarelor criterii: • Să facă referiri la utilitatea instrumentelor și metodelor prezentate din punct de vedere al proceselor administrative pe care le susțin, inclusiv la legislația aplicabilă; • Să prezinte exemple relevante în care instrumentele și metodele au fost aplicate cu succes, dar și cazurile în care nu au fost obținut rezultatele dorite; • Să definească nivelul de calitate al procesului de utilizare, dar și a rezultatelor; • Să menționeze erorile frecvente întâlnite în practică și implicațiile posibile pe care această situație nedorită le-ar putea genera; • Să le ofere participanților un cadru sigur și potrivit pentru a adresa întrebări și a împărtăși situații relevante din activitatea lor; și • Să formuleze concluzii și recomandări care pot avea impact în activitatea participanților. Recomandarea pentru preluarea programului precizează utilitatea ridicată a respectării acestor criterii în derularea aplicațiilor practice. De asemenea, toate aplicațiile prezentate au un caracter scalabil, se

	bazează pe procese manageriale robuste și pot fi transformare și adaptate relativ ușor, în funcție de solicitări și cerințe, prin modificarea datelor de context. Actualizările referitoare la modificările legislative, dacă va fi cazul, și prezentarea unor analize comparative cu privire la experiența utilizării instrumentelor din module și aplicații pot îmbogăți conținutul într-un mod util.
Metodele de dezvoltare	Metodele de dezvoltare utilizate au fost evaluarea stilului de leadership urmată de sesiune de consiliere pentru interpretarea rezultatelor, schimburi de experiență cu invitați internaționali de rang înalt și sesiuni de mentorat individuale și/sau de grup pentru pregătirea proiectelor finale de învățare activă. Utilizarea instrumentului de autoevaluare, completată de sesiuni individuale de coaching executiv, a fost percepută de participanți ca un demers relevant și valoros pentru procesul de autocunoaștere și dezvoltare profesională. Participanții au apreciat în mod unanim utilitatea informațiilor primite prin rapoartele generate, claritatea explicațiilor și cadrul de siguranță creat în discuțiile de feedback, aspecte care au facilitat reflecția asupra propriilor stiluri de gândire și comportament. Fiecare dintre cele 3 schimburi de experiență a avut următoarele obiective clar stabilite și care au fost îndeplinite: • Facilitarea schimbului de practici și cunoștințe cu experți internaționali din domenii relevante de activitate, • Generarea de oportunități de <i>networking</i> structurat în cadrul grupului, pornind de la teme actuale, de larg interes pentru participanți; și • Încurajarea reflecției asupra progresului înregistrat în proiecte și reforme semnificative, derulate până în prezent, dar și asupra provocărilor întâmpinate și modalităților de abordare a acestora. De asemenea, pentru elaborarea proiectului de învățare activă, participanții au avut posibilitatea de a accesa până la 4 sesiuni de mentorat cu echipa de formatori, a câte 90 de minute de fiecare, în funcție de necesități. Aceste sesiuni s-au derulat online sau în persoană, în funcție de preferințele participanților. Mentorii au fost formatorii implicați în pregătirea și derularea ilotului. Rolul mentorilor a fost de îndruma participanții pe parcursul elaborării proiectului, de a îi sprijini pentru integrarea temei în contextul instituțional și acorda consiliere în aplicarea corectă a instrumentelor, conform metodologiei prezentate în suportul de curs și/sau în legislația corespunzătoare. Toți cei 22 participanți din cadrul programului au accesat sesiunile de mentorat. Nu în ultimul rând, deși nu au fost incluse în calendarul inițial, analizând modelele de bune practici în formarea înalților funcționari din țările membre OCDE, au fost organizate 2 vizite de studii la

	instituțiile reprezentate de participanți, iar încă 4 vizite vor fi organizate în lunile martie și aprilie 2026. În cadrul vizitelor de studii au fost abordate teme de interes propuse de participanți și au fost prezentate aspecte utile din activitatea instituțiilor vizitate, în linie cu responsabilitățile și prioritățile grupului țintă reprezentat de secretari generali și directori generali. Propunerile de revizuire a programului vizează extinderea numărului sesiunilor de schimb de experiență de la 3 la 6 și a numărului de sesiuni de coaching de la 1 la 3. Recomandarea pentru preluarea programului urmărește menținerea acestor 4 metode de dezvoltare a competențelor, prezentate anterior.
Proiectul final de învățare activă	Pentru finalizarea programului, participanții au elaborat un proiect de învățare activă prin care au transpus competențele adresate în program într-o situație specifică din propria instituție. Pregătirea și susținerea proiectului a fost dintre condițiile pentru finalizarea programului și obținerea certificatului de participare. Obiectivele proiectului au urmărit: • Facilitarea aplicării cunoștințelor și abilităților dobândite în cadrul programului; • Evaluarea utilizării acestora într-un context instituțional clar definit, cu o probabilitate ridicată de a-l aplica sau valorifica în viitorul apropiat; și • Stimularea schimbului de experiență dintre participanți. Deși inițial au fost planificate 3 ore pentru susținerea tuturor proiectelor, datorită interesului ridicat al participanților, întrebărilor adresate și discuțiilor cu privire la impactul propunerilor și la posibilitățile de replicare la nivel instituțional, timpul real a depășit semnificativ alocarea, ajungând la o valoare cumulată de peste 10 ore de formare/dezvoltare. Recomandarea pentru preluarea programului include menținerea acestei metode de formare și de evaluare, fiind deosebit de utilă și apreciată de către participanți și echipa de formatori. Pentru timpul alocat participării la prezentarea proiectelor finale, se propune creșterea de la 3 ore la 6 ore, datorită întrebărilor participanților și analizei posibilității de replicare a rezultatelor la nivelul instituțiilor participanților
Formatorii	Toți formatorii implicați în pregătirea materialelor de formare și susținerea modulelor din program dețin o experiență practică în administrația publică centrală, iar majoritatea au fost implicați în dezvoltarea sau revizuirea instrumentelor manageriale prezentate, cât și în elaborarea unor rapoarte și analize la nivel național și internațional având ca teme diverse elemente din curricula acoperită de modulele de formare. Fiecare dintre formatorii implicați a utilizat instrumentele și metodele prezentate în mai multe situații, inclusiv recente și a luat

	contact cu particularitățile aplicării acestora în organizații și structuri diferite. Recomandarea pentru preluarea programului vizează utilizarea unor formatori sau co-formatori cu experiență în utilizarea instrumentelor incluse în program. Pe parcursul finalizării programului de formare și a prezentării proiectelor finale de învățare activă, mai mulți participanți și-au manifestat disponibilitatea de a susține viitoarele serii de participanți în calitate de mentori, invitați sau persoane resursă.
Invitații	Invitarea unor persoane resursă, reprezentanți ai unor instituții naționale și/sau internaționale, are rolul de a conecta experiența de învățare la provocările actuale din sectoarele de activitate reprezentate de către invitați și de a oferi participanților noutăți, analize de impact, posibilitatea evaluării unor riscuri sistemice și a examinării unor spețe. De asemenea se creează un cadru propice pentru expunerea unor probleme cu care se confruntă, pentru formularea unor propuneri de îmbunătățire a unor procese administrative și familiarizarea cu strategiile și planurile de implementare ale instituțiilor invitate.
Criteriile de eligibilitate și selecție	Criteriile de eligibilitate și selecție utilizate în cadrul procesului de recrutare și selecție a grupului țintă, confirmate prin primirea unui număr de 26 de aplicații eligibile, pot reprezenta un reper consistent în cazul preluării programului și pot fi adaptate în funcție de necesitatea de a delimita grupul țintă în funcție de obiectivele strategice ale ediției respectivului program și raportat la numărul de locuri disponibile.
Calendarul de desfășurare a modulelor de formare	Calendarul propus pentru realizarea celor 162 ore de formare a înregistrat anumite modificări pentru (i) coordonarea derulării sesiunilor de instruire cu agenda participanților și cu desfășurarea ședințelor de guvern la care majoritatea dintre aceștia luau parte și (ii) pentru a răspunde solicitării mai multor participanți de a urma ambele module electiv. Astfel calendarul propus inițial a fost adaptat agendei participanților. Modificările discutate și agreeate între echipele ANFP și BM au vizat următoarele aspecte: • Împărțirea anumitor zile de curs care însumau 6 ore de formare în 2 sesiuni cu durata de câte 3 ore de formare fiecare; • Introducerea în vederea pilotării a unor sesiuni online cu durată cuprinsă între 2 și 3 ore de formare; și • Modificarea intervalului orar de desfășurare a anumitor zile de instruire și reprogramarea unor module pentru a oferi posibilității de a participa la ambele module electiv. Modificările survenite nu au afectat durata totală măsurată în zile și ore de formare corespunzătoare fiecărui modul și fiecărei activități de dezvoltare stabilite și au facilitat participarea activă a grupului țintă. Recomandarea pentru preluarea programului vizează încorporarea acestor modificări în cadrul calendarului de desfășurare al programului.

5. Monitorizarea, evaluarea și îmbunătățirea iterativă a PDCARAP pe termen mediu și lung

186. Instituția care va prelua PDCARAP va trebui să dezvolte un sistem robust și continuu de evaluare pe termen mediu și lung, pentru a măsura atât eficacitatea rezultatelor învățării, cât și impactul real în instituțiile beneficiare. Acest demers presupune colectarea periodică de date privind aplicarea competențelor dobândite, evoluția performanței profesionale și schimbările generate în procesele organizaționale, precum și analizarea acestor informații prin metode cantitative și calitative. Pe baza acestor evaluări, programul trebuie recalibrat în mod iterativ, ajustând curriculumul, metodele pedagogice, standardele de evaluare și mecanismele de sprijin pentru participanți, astfel încât să răspundă mai bine nevoilor reale ale administrației și să maximizeze impactul în timp. Aceste evaluări presupun analize la Nivelul 3 și Nivelul 4 din modulul Kirkpatrick.

5.1 Monitorizarea transferului în practică a competențelor dobândite – Nivelul 3 Kirkpatrick

187. Nivelul 3 al modelului Kirkpatrick vizează transferul în practică al cunoștințelor și abilităților dobândite, respectiv manifestarea acestora în comportamente profesionale observabile. Evaluarea la acest nivel măsoară dacă și cum participanții aplică efectiv competențele în contexte reale de lucru, ce condiții facilitează această aplicare și ce bariere o limitează, fără a urmări încă impactul organizațional pe termen lung (care constituie obiectivul Nivelului 4). Se recomandă aplicarea evaluării la 6 luni post-program, interval care permite aplicarea inițială a competențelor și apariția primelor schimbări comportamentale, fără a compromite acuratețea raportării prin efecte de memorie. Pentru program, evaluarea transferului necesită o abordare multi-metodă, din următoarele considerente:

- Complexitatea rolurilor – combinație de responsabilități strategice, manageriale și relaționale
- Diversitatea contextelor instituționale – diferențe între ministere, agenții, autorități locale
- Natura competențelor – de la utilizarea instrumentelor concrete până la schimbări în modul de gândire și leadership

188. Un singur instrument de evaluare nu poate surprinde aceste nevoi diferențiate de informații. De aceea, sistemul integrat propus include patru componente complementare, fiecare adresând o dimensiune distinctă a transferului:

1. Evaluarea 360° adaptată – surprinde schimbările comportamentale în leadership și comunicare, prin feedback multi-sursă (colegi, echipă, superiori)
2. Chestionarul structurat de transfer – documentează aplicarea efectivă a conceptelor și instrumentelor specifice programului (ce s-a aplicat, în ce contexte, cu ce frecvență)
3. Chestionarul de diagnoză a barierelor și catalizatorilor – identifică condițiile contextuale care au facilitat sau inhibat transferul (de ce aplicarea a reușit sau a eșuat)
4. Ghidul de interviu calitativ cu participanți – explorează în profunzime experiențele de aplicare, provocările întâmpinate și impactul perceput, oferind perspective narative care completează datele cantitative

189. Participanții pot transpune în practică setul de competențe vizate de program prin mai multe modalități complementare. Pentru a permite luarea unor decizii corecte și argumentate în privința optimizării sau restructurării unor module sau metode ale programului, inclusiv la nivel de politici la nivelul acestui grup profesional trebuie avute în vedere diferențierea fină între cele trei modalități prin care competențele se transferă în practică:

- Transfer instrumental – utilizarea efectivă a instrumentelor concrete (RACI, SWOT, PSI, indicatori SMART, analiza stakeholderilor)
- Transfer conceptual – aplicarea cadrelor de gândire și principiilor pentru fundamentarea deciziilor, chiar fără utilizarea explicită a unor instrumente predefinite
- Transfer comportamental – schimbări observabile în modul de coordonare, comunicare, implicare a echipelor și gestionare a schimbării

Aceste trei tipuri nu sunt exclusive, ci complementare și interconectate: un participant poate aplica un instrument (transfer instrumental), utilizând logica sa în decizii diverse (transfer conceptual), ceea ce generează o manieră diferită de a comunica și coordona (transfer comportamental). Sistemul integrat permite identificarea atât a tiparelor de transfer echilibrat (manifestare pe toate cele trei tipuri), cât și a profilurilor dezechilibrate (e.g., transfer predominant instrumental, dar fără internalizare conceptuală sau schimbări comportamentale), oferind astfel indicații precise pentru ajustarea programului.

Componenta 1: Evaluarea 360° adaptată

190. Evaluarea 360° adaptată surprinde schimbările în comportamentele de leadership și comunicare, prin feedback-ul oferit de persoanele cu care participantul interacționează direct în activitatea profesională: colegi, membri ai echipei sau echipelor coordonate și superiori ierarhici. Această metodă este adecvată pentru evaluarea transferului, deoarece comportamente precum claritatea comunicării, modul de implicare a echipelor, gestionarea tensiunilor sau explicarea deciziilor nu pot fi evaluate credibil doar prin autoevaluare. Ele se manifestă în relație cu ceilalți, sunt puternic influențate de context și devin vizibile prin percepțiile celor afectați direct de aceste comportamente.

191. Itemii din evaluarea 360° sunt formulați concis, în termeni de acțiuni observabile și recurente, evitând judecățile generale. Aceștia sunt formulați simetric pentru autoevaluare și pentru evaluarea din exterior. De exemplu, pentru competențele Generarea angajamentului și Agilitate strategică, abordate în modulele de Leadership (M1) și Realizarea digitalizării și reorganizării (M2), un item poate fi formulat astfel:

- Autoevaluare: „*Când inițiez schimbări sau iau decizii de schimbare, explic clar ce se dorește și de ce.*”
- Evaluare din exterior: „*Când inițiază schimbări sau ia decizii de schimbare, [numele participantului] explică clar ce se dorește și de ce.*”

192. Rezultatele evaluării 360° se utilizează exclusiv pentru fundamentarea deciziilor de ajustare și îmbunătățire a programului, nu pentru evaluări individuale sau decizii legate de cariera participanților. În absența unei măsurători pre-program, interpretarea rezultatelor se realizează la nivel de cohortă, pe baza nivelului comportamentelor observate și a convergenței dintre autoevaluare și evaluările din exterior. O dimensiune comportamentală este considerată ca având un transfer consistent atunci când scorul mediu post-program este de minimum 4,0 pe scala 1–5 și cel puțin 60% dintre participanți înregistrează scoruri individuale de 4 sau 5, concomitent cu diferențe reduse între autoevaluare și evaluările externe.

193. **Analiza la nivel de cohortă permite identificarea dimensiunilor comportamentale cu nivel ridicat și consistent de manifestare post-program, precum și a celor cu transfer limitat sau neuniform între participanți.** Dimensiunile cu scoruri medii scăzute sau cu variații mari între respondenți indică necesitatea revizuirii conținutului sau a metodologiilor de livrare, precum creșterea ponderii exercițiilor aplicative, introducerea unor studii de caz mai relevante, ajustarea duratei sau integrarea practicii reflectivă. De exemplu, dacă dimensiunea „Gestionarea rezistenței la schimbare” înregistrează scoruri moderate, dar feedback-ul calitativ indică relevanță ridicată pentru rolul participanților, acest rezultat sugerează o problemă de metodologie și de exersare aplicativă, nu de relevanță a conținutului. În schimb, dimensiunile cu scoruri ridicate și convergente între autoevaluare și evaluările externe sunt considerate modele de bună practică și pot servi drept referință pentru ajustarea altor module din program.
194. **Analizele rezultatelor evaluării 360° pe subgrupuri de participanți (de exemplu, în funcție de experiența profesională, tipul instituției sau statutul funcției) permit identificarea condițiilor contextuale în care manifestarea comportamentelor vizate este mai probabilă sau mai consistentă, fără a urmări comparații de performanță relativă între participanți.** De exemplu, dacă participanții cu experiență recentă în funcții de conducere înregistrează scoruri medii mai ridicate pe dimensiunea „Dezvoltarea echipei” comparativ cu cei cu experiență îndelungată, acest rezultat poate sugera fie o deschidere mai mare către practici de leadership participativ, fie nevoi mai acute de structurare a rolului managerial în etapele inițiale ale funcției. În acest caz, programul ar putea beneficia de o diferențiere curriculară, prin module introductive dedicate celor nou-numiți și module avansate pentru participanții cu experiență consolidată.
195. **În mod similar, dacă participanții din instituții de dimensiuni mai mici raportează niveluri mai ridicate de aplicare comportamentală comparativ cu cei din instituții mari, acest tipar poate reflecta bariere structurale specifice organizațiilor complexe (ierarhii rigide, procese formale extinse, rezistență mai accentuată la schimbare).** Aceste rezultate pot fundamenta includerea unor module sau secvențe dedicate strategiilor de influență, navigării instituționale și conducerii schimbării în contexte organizaționale complexe. Tabelul următor sintetizează competențele evaluate prin evaluarea 360° adaptată, comportamentele observabile asociate acestora, exemplele de itemi utilizați și modulele din program care au contribuit la dezvoltarea lor.

Tabelul 34. Competențe, comportamente observabile și itemi utilizați în evaluarea 360° adaptată

Competență vizată (IFP)	Comportamente observabile evaluate	Exemplu de item 360° (pentru colegi)	Module relevante	Utilizarea rezultatelor
Generarea angajamentului	Clarifică sensul schimbării; explică deciziile; creează înțelegere și acceptare	„Când inițiază schimbări sau ia decizii de schimbare, explică clar ce se dorește și de ce.”	M1 – Leadership M2 – Reorganizare / Digitalizare	Identificarea gradului de transfer comportamental; ajustarea exercițiilor de leadership aplicativ
Dezvoltarea echipei	Implică echipa; solicită perspective; sprijină asumarea responsabilității	„Înainte de decizii importante, implică echipa și ia în considerare	M1 – Leadership	Decizia de consolidare a metodelor de lucru în grup și a simulărilor

		<i>punctele de vedere exprimate.”</i>		
Asumarea răspunderii	Explică decizii dificile; își asumă consecințele; menține coerența	<i>„Își asumă deciziile luate și explică consecințele acestora echipei.”</i>	M1 – Leadership M4 – Crize și negociere	Menținerea modulelor ca bună practică sau ajustarea abordării metodologice
Agilitate strategică	Adaptează direcția; explică schimbările de priorități; gestionează incertitudinea	<i>„Ajustează direcția de acțiune atunci când contextul se schimbă și explică clar aceste ajustări.”</i>	M1 – Leadership M2 – Reorganizare	Identificarea nevoii de diferențiere curriculară (introdactiv / avansat)

Componenta 2: Chestionarul structurat de evaluare a transferului de competențe

- 196. Chestionarul structurat de transfer urmărește documentarea modului în care participanții au aplicat în activitatea curentă conceptele și instrumentele abordate în cadrul programului.** Această metodă este adecvată pentru evaluarea transferului la Nivelul 3, întrucât participanții sunt cei mai în măsură să raporteze dacă, cum și în ce contexte au utilizat instrumente concrete – precum matricea RACI, analiza SWOT – precum și modul în care acestea au influențat procesele de lucru și deciziile adoptate. Chestionarul poate fi aplicat la un interval de minim câteva luni după finalizarea programului și solicită participanților să reflecteze asupra aplicării efective a conceptelor și instrumentelor în activitatea recentă. Accentul este pus pe identificarea de practici concrete din ultimele luni, nu pe intenții generale sau pe evaluări retrospective și interpretative.
- 197. Itemii chestionarului sunt formulați la persoana I și vizează utilizarea efectivă a conceptelor și instrumentelor discutate în program, evitând formulările generale.** Aceștia descriu situații concrete de aplicare și sunt însoțiți de scale de frecvență, permițând diferențierea între aplicarea ocazională și utilizarea constantă în practică. Pe lângă frecvența utilizării, chestionarul captează și contextul aplicării, impactul perceput și momentul în care aplicarea a avut loc, oferind astfel o imagine nuanțată asupra transferului. Pentru fiecare item, chestionarul urmărește nu doar identificarea aplicării propriu-zise, ci și contextul în care aceasta a avut loc și impactul perceput asupra modului de lucru, al clarității decizionale sau al relațiilor profesionale. Această structură permite diferențierea între utilizarea punctuală și integrarea reală a învățării în practica profesională.
- 198. Structurarea chestionarului și a itemilor se realizează pe două paliere.** Pe de o parte, pe module tematice (leadership, guvernare, planificare strategică, monitorizare), pentru a permite identificarea zonelor cu transfer mai ridicat sau mai limitat; pe de altă parte, pe tipuri de aplicare – *instrumentală* (utilizarea unor instrumente specifice), *conceptuală* (aplicarea unor modele de gândire sau abordări) și *comportamentală* (schimbări în modul de coordonare, comunicare sau decizie). Evaluarea impactului este limitată la nivelul perceput de participant asupra propriei practici și a interacțiunilor directe, fără a urmări măsurarea rezultatelor organizaționale sau instituționale, care fac obiectul Nivelului 4 al modelului Kirkpatrick. Astfel,
- **Aplicarea instrumentală** se referă la utilizarea efectivă a instrumentelor concrete discutate în cadrul programului, în situații reale de lucru. Această dimensiune surprinde dacă și în ce măsură participanții au transpus în practică instrumente de management pentru clarificarea rolurilor, structurarea proceselor sau coordonarea activităților. De exemplu, un item formulat în cadrul

chestionarului de transfer poate fi: „Am utilizat matricea RACI pentru a clarifica rolurile și responsabilitățile în proiecte sau procese complexe.” Răspunsurile permit aprecierea frecvenței utilizării, a contextului de aplicare și a impactului perceput asupra modului de lucru.

- **Aplicarea conceptuală** vizează utilizarea cadrelor de gândire și a principiilor discutate în program pentru fundamentarea analizelor și deciziilor, chiar și atunci când instrumentele formale nu sunt utilizate explicit. Această dimensiune reflectă internalizarea logicii de analiză și capacitatea de a o aplica flexibil în contexte variate. Un exemplu de item este: „Când inițiez schimbări, iau în considerare impactul acestora asupra proceselor și asupra oamenilor implicați.” Prin acest tip de item se poate surprinde frecvența aplicării, situațiile concrete și valoarea adăugată a abordării conceptuale.
- **Aplicarea comportamentală** se referă la schimbările observabile în modul de acțiune al participanților, în special în situații care implică leadership, comunicare și gestionarea schimbării. Această categorie surprinde transferul ca evoluție a comportamentelor, nu doar ca utilizare de instrumente. De exemplu, un item poate fi formulat astfel: „Atunci când inițiez schimbări sau iau decizii importante, explic mai clar decât înainte obiectivul urmărit și rațiunea deciziei.” Răspunsurile permit o apreciere comparativă a modului în care acest comportament s-a modificat față de perioada anterioară participării la program.

199. Rezultatele chestionarului sunt utilizate pentru ajustarea designului curricular și pentru identificarea zonelor unde transferul este puternic sau limitat. Analiza se realizează pe trei dimensiuni: tipuri de aplicare, module tematice și profiluri de participanți. Un profil de transfer real este considerat atunci când cel puțin 40% dintre participanți³³ raportează aplicare constantă (scor ≥ 3) pe toate cele trei dimensiuni, indicând un transfer profund și sustenabil. Dacă transferul este predominant instrumental ($>70\%$ aplicare constantă instrumentală, dar $<30\%$ conceptuală și comportamentală), învățarea rămâne preponderent tehnică și este necesară consolidarea componentei reflective și a contextualizării³⁴. Invers, un transfer predominant conceptual ($>60\%$ conceptual, $<30\%$ instrumental) poate semnală dificultăți de adaptare a instrumentelor la contextul profesional, recomandând simplificarea acestora sau introducerea unor formate alternative.

200. La nivel de module tematice, un modul este considerat eficient dacă peste 50% dintre participanți raportează aplicarea (frecvență ≥ 3) și un impact perceput mediu de minimum 3,5 (scală 1–5). Modulele care nu ating aceste praguri, în special atunci când peste 50% dintre participanți indică lipsa oportunităților de aplicare, pot necesita fie ajustarea conținutului și a metodologiei, fie re poziționarea ca module opționale sau la cerere. Profilarea participanților pe baza frecvenței aplicării și a impactului perceput permite diferențierea între transfer puternic (aplicare constantă în cel puțin două din cele trei tipuri, impact perceput ridicat), transfer moderat (aplicare ocazională sau limitată la un singur tip) și transfer absent (aplicare rară sau inexistentă pe toate dimensiunile). Această clasificare permite identificarea participanților care ar putea beneficia de intervenții suplimentare post-program, precum comunități de practică sau sesiuni de consolidare, precum și a celor pentru care programul a generat o schimbare solidă și integrată în practică.

³³ Pragul de 40% aplicare constantă reflectă o abordare conservatoare a transferului sustenabil, considerând că programele cu suport optim ating rate de 60-85%. A se vedea Brinkerhoff, R. O. (2006). *Telling Training's Story: Evaluation Made Simple, Credible, and Effective*. Berrett-Koehler Publishers.

³⁴ Pragurile reflectă principiile modelului Kirkpatrick privind necesitatea comportamentelor critice și a condițiilor de susținere, precum și literatura privind sistemele de transfer care subliniază confluența factorilor de abilitate, motivație și oportunitate. Dezechilibrele identificate ($>70\%$ pe o dimensiune, $<30\%$ pe altele) indică transfer incomplet. A se vedea Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). “Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory.” *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360 și Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

201. Chestionarul este conceput ca un instrument standardizat cu 30–40 de itemi, organizați pe cele trei tipuri de aplicare descrise anterior (instrumentală, conceptuală, comportamentală), cu 8–12 itemi pentru fiecare dimensiune. Itemii sunt construiți pornind de la conceptele și instrumentele-cheie din toate modulele programului. Tabelul următor sintetizează dimensiunile evaluate, oferind exemple de itemi și modul de utilizare a rezultatelor.

Tabelul 35. Dimensiuni de evaluare a transferului de competențe în practică prin chestionarul structurat de transfer

Dimensiune evaluată	Ce surprinde	Exemplu de item	Cum sunt utilizate rezultatele
Instrumentală	Utilizarea efectivă a instrumentelor concrete discutate în program	<i>„Am utilizat matricea RACI pentru a clarifica rolurile și responsabilitățile în proiecte sau procese complexe.”</i>	Identificarea instrumentelor cu aplicare ridicată/scăzută; ajustarea nivelului de complexitate și a exercițiilor aplicative
Conceptuală	Utilizarea cadrelor de gândire și a principiilor, chiar fără instrumente formale	<i>„Când inițiez schimbări, iau în considerare impactul acestora asupra proceselor și asupra oamenilor implicați.”</i>	Evaluarea gradului de internalizare a logicii programului; decizia de a consolida componenta reflexivă
Comportamentală	Schimbări observabile în modul de coordonare, comunicare și decizie	<i>„Atunci când inițiez schimbări sau iau decizii importante, explic mai clar decât înainte obiectivul urmărit și rațiunea deciziei.”</i>	Identificarea schimbărilor de comportament auto-raportate; corelare cu evaluarea 360°
Analiza pe module	Diferențe de transfer între modulele programului	<i>Itemi grupați pe Leadership, Guvernanță, Strategie, Monitorizare</i>	Revizuirea modulelor cu transfer scăzut; re poziționare ca elective sau la cerere
Profiluri de transfer	Tipare de aplicare la nivel de participant	<i>Combinarea scorurilor de frecvență și impact</i>	Identificarea nevoii de intervenții post-program (coaching, comunități de practică)

Componenta 3: Chestionarul de diagnoză a barierelor și catalizatorilor de transfer

202. Chiar și în situațiile în care participanții au dobândit competențe relevante și raportează aplicarea acestora în practică (prin evaluarea 360° și chestionarul structurat de transfer), nivelul și consistența transferului pot varia semnificativ în funcție de factori personali și instituționali. În timp ce chestionarul structurat de transfer documentează ce s-a aplicat, în ce contexte și cu ce frecvență, diagnoza barierelor și catalizatorilor de transfer explică de ce aplicarea a fost facilitată sau inhibată,

prin identificarea condițiilor care au susținut sau au limitat transferul. Această distincție este esențială pentru formularea unor recomandări operaționale adecvate, permițând diferențierea între limitări care țin de designul programului, factori individuali sau bariere organizaționale și evitând intervenții care nu vizează cauzele reale ale transferului limitat.

203. Chestionarul propus are la bază modelul instrumentului folosit în cadrul pilotului, ajustat la specificul rolurilor de ÎFP din administrația publică din România. Itemii nu măsoară aplicarea efectivă (care este captată de Componenta 2), ci percepția participanților asupra condițiilor care au facilitat sau inhibat această aplicare. Diagnoza vizează trei categorii de factori formulați într-o manieră adecvată nivelului de senioritate al participanților:

- **Premisele transferului (condiții de design și aplicabilitate)** - evaluează dacă au existat condiții obiective pentru aplicarea competențelor: relevanța conținutului pentru responsabilitățile reale ale rolului, claritatea și aplicabilitatea designului programului, precum și existența situațiilor concrete de decizie sau coordonare în care competențele au putut fi utilizate. Această dimensiune nu întreabă dacă participantul a aplicat competențele (aceasta este evaluată în Componenta 2), ci dacă a avut premise favorabile – un program relevant și bine conceput, într-un context cu oportunități de aplicare. De exemplu, un item evaluat pe o scală Likert poate fi: *„În ultimele luni, responsabilitățile mele profesionale au creat contexte în care conceptele și instrumentele discutate în program erau direct aplicabile.”* Acest item nu măsoară aplicarea propriu-zisă, ci oportunitatea de aplicare. Un scor scăzut pe această dimensiune indică că transferul limitat nu se datorează unei lipse de competență sau motivație, ci unei nepotriviri între conținutul programului și contextul efectiv de lucru.
- **Motivația pentru transfer** vizează convingerea participantului că aplicarea competențelor aduce valoare reală și că merită efortul de a schimba modul de lucru. Această dimensiune diferențiază situațiile în care transferul este limitat de scepticism sau lipsa beneficiilor percepute de cele în care participanții sunt motivați, dar întâmpină constrângeri externe. Un exemplu de item este: *„Cred că aplicarea instrumentelor discutate în program îmbunătățește semnificativ calitatea deciziilor pe care le iau.”* Un alt item poate explora încrederea în propria capacitate: *„Mă simt încrezător/ă în capacitatea mea de a utiliza corect instrumentele discutate în program în situații reale de lucru.”* Scoruri ridicate pe motivație, dar scăzute pe aplicare efectivă (din Componenta 2), sugerează existența unor bariere externe, nu a unei rezistențe interne față de schimbare.
- **Mediul organizațional pentru transfer** adaptat specificului ÎFP, se referă la condițiile sistemice – formale și informale – care facilitează sau descurajează aplicarea: existența unui spațiu de manevră instituțional, legitimitatea introducerii unor abordări noi în raport cu practicile consacrate, climatul cultural față de inovare sau infuzie de noi bune practici și absența constrângerilor normative excesive. Această dimensiune nu evaluează sprijinul direct din partea superiorilor politici (ceea ce ar fi neadecvat pentru acest nivel de responsabilitate), ci măsura în care contextul instituțional permite, în mod real, introducerea, testarea și susținerea unor practici noi, inclusiv în situațiile în care acestea diferă de „modul tradițional de lucru”. Exemple de itemi: *„În instituția mea, cadrul normativ și procedural oferă suficientă flexibilitate pentru a introduce instrumente sau abordări noi în activitatea curentă”*; *„Colegii din poziții de conducere similare sunt în general deschiși la discuții despre utilizarea unor instrumente sau cadre de analiză noi”*; *„În instituția mea, introducerea de instrumente sau abordări noi este percepută ca legitimă și profesională, nu ca o deviație de la practicile consacrate”*. Scoruri scăzute pe această dimensiune, chiar în prezența unui transfer aparent ridicat (din Componenta 2), pot indica o barieră culturală sau normativă de tip conservator, în care aplicarea este fragilă, dependentă de inițiative individuale sau de circumstanțe

favorabile temporare și vulnerabilă la schimbări de context, mai degrabă decât o lipsă de competență sau de relevanță a conținutului programului.

204. Rezultatele aplicării acestui chestionar sunt utilizate pentru diagnoza precisă a tipurilor de bariere care limitează transferul și pentru formularea de recomandări diferențiate. Analiza se realizează la nivelul întregului grup de participanți, pe categorii de factori și pe profiluri instituționale. La nivelul grupului, scoruri medii scăzute (sub 3 pe scară Likert) pe o anumită dimensiune indică o barieră sistemică. De exemplu, dacă scorurile pe dimensiunea „premisele transferului – oportunitate de aplicare” sunt scăzute la nivelul întregii cohorte, aceasta sugerează fie o inadecvare a conținutului față de rolurile efective ale participanților, fie bariere structurale în cadrul instituțiilor, necesitând ajustări curriculare sau discuții cu instituțiile partenere pentru clarificarea așteptărilor post-program. Invers, scoruri ridicate pe dimensiunea „motivație – încredere în propria capacitate”, dar scăzute pe „mediul organizațional – flexibilitate normativă”, indică că participanții sunt pregătiți să aplice, dar contextul instituțional nu permite, ceea ce sugerează nevoia unor intervenții la nivel de politici publice sau de management superior, nu de ajustare a programului de formare.

205. Un caz particular, ce ar putea apărea în contextul administrației publice din România, se referă la situația în care scorurile pe „motivație” și „premisele transferului” sunt ridicate, dar transferul rămâne limitat din cauza unor scoruri scăzute pe subdimensiunea „legitimare și acceptare culturală”. Această configurație indică o rezistență culturală difuză la abordări percepute ca „prea teoretice”, „importate” sau „inadecvate realităților locale”, caracterizată prin atitudini de tipul „la noi nu funcționează așa” sau „teoria e una, practica e alta”, care nu este captată de itemii referitori la constrângeri normative sau la lipsa acceptării explicite din partea colegilor. Diagnosticarea acestei bariere necesită analiza atentă a itemilor referitori la legitimitatea percepută a introducerii de noi instrumente și la presiunea de conformare la practicile existente. În cazul în care această barieră este identificată la nivel de cohortă, recomandările nu vizează ajustări curriculare clasice (conținutul programului poate fi relevant și bine conceput), ci strategii de contextualizare culturală: includerea de exemple și studii de caz din administrația publică românească, implicarea unor alumni ca ambasadori ai aplicării, crearea unor comunități de practică care să normalizeze utilizarea noilor abordări și diminuarea percepției că instrumentele discutate sunt „străine” sau „doar teoretice”.

206. Chestionarul include 24–30 de itemi (8–10 itemi per dimensiune, 2–4 itemi per subdimensiune), formulați la persoana I și evaluați pe scale Likert cu 5 trepte (1 = total dezacord; 5 = total acord). Timpul estimat de completare este de 8–12 minute. Tabelul de mai jos sintetizează dimensiunile evaluate, factorii specifici măsurați și exemple de itemi reprezentativi.

Tabelul 36. Dimensiuni de evaluare a transferului în practică – Chestionarul de diagnoză a barierelor și catalizatorilor

Dimensiune principală	Factori (subdimensiuni)	Ce măsoară concret	Exemplu de item ³⁵	Interpretate rezultatele
Premisele transferului (condiții de design și aplicabilitate)	Relevanța conținutului	Măsura în care conținutul programului este direct aplicabil responsabilităților reale ale rolului	„Conceptele și instrumentele discutate în program sunt relevante pentru deciziile și responsabilitățile mele curente.”	Scoruri scăzute indică nepotrivire între conținut și rol, nu lipsă de competență

³⁵ Itemii prezentați sunt la nivel generic pentru a ilustra dimensiunile evaluate. În implementare, fiecare subdimensiune va fi evaluată atât prin itemi generici (pentru comparabilitate longitudinală), cât și prin itemi specifici pentru fiecare instrument sau cadru conceptual predat (ex: RACI, analiza stakeholderilor, PESTLE), pentru a permite diagnostic precis și acționabil.

	Designul programului	Claritatea, coerența și ușurința de utilizare a instrumentelor	<i>„Instrumentele prezentate în program au fost suficient de clare pentru a putea fi aplicate fără adaptări majore.”</i>	Scoruri scăzute sugerează necesitatea simplificării sau adaptării metodologice a cursului
	Oportunitatea de aplicare	Existența contextelor reale în care competențele pot fi utilizate	<i>„În ultimele luni, responsabilitățile mele au creat contexte în care conceptele și instrumentele discutate în program erau direct aplicabile.”</i>	Scoruri scăzute indică bariere structurale sau roluri cu aplicabilitate limitată
Motivația pentru transfer	Valoarea percepută a aplicării	Convingerea că aplicarea aduce beneficii reale în activitatea profesională	<i>„Cred că aplicarea instrumentelor discutate în program îmbunătățește semnificativ calitatea deciziilor pe care le iau.”</i>	Scoruri scăzute indică scepticism față de utilitatea practică
	Încrederea în propria capacitate	Auto-eficacitatea percepută în utilizarea instrumentelor	<i>„Mă simt încrezător/ă în capacitatea mea de a utiliza corect instrumentele discutate în program în situații reale de lucru.”</i>	Scoruri scăzute sugerează nevoia de consolidare sau suport post-program
Mediul organizațional pentru transfer	Flexibilitate normativă	Gradul de libertate procedurală pentru introducerea de practici noi	<i>„În instituția mea, cadrul normativ și procedural oferă suficientă flexibilitate pentru a introduce instrumente sau abordări noi în activitate.”</i>	Scoruri scăzute indică bariere normative sau birocratice
	Suport din partea egalilor	Deschiderea și sprijinul colegilor de nivel similar față de abordări noi	<i>„Colegii din poziții de conducere similare sunt deschiși la utilizarea unor instrumente sau cadre de analiză noi și oferă feedback.”</i>	Scoruri scăzute sugerează izolare profesională sau presiune de conformare
	Legitimare și acceptare culturală	Acceptarea informală și profesională a practicilor moderne propuse de curs	<i>„Introducerea de abordări noi este percepută ca legitimă profesional, nu ca abatere de la practicile consacrate.” / „Instrumentele moderne pot fi adaptate eficient la specificul instituției noastre.”</i>	Scoruri scăzute indică barieră culturală conservatoare („la noi nu se face așa”), cu transfer fragil

207. Integrarea rezultatelor acestei componente cu cele ale chestionarului structurat de transfer (Componenta 2) permite validarea cauzalității percepute. De exemplu, un participant care raportează aplicare limitată (Componenta 2), dar scoruri ridicate pe „motivație” și „premisele transferului”, în timp ce raportează scoruri scăzute pe subdimensiunea „mediul organizațional – legitimare și acceptare culturală” (Componenta 3), confirmă că transferul este inhibat de o barieră culturală profundă, nu de lipsă de competență sau motivație. Acest profil indică faptul că participantul este competent și motivat, dar percepe că abordările discutate în program sunt văzute de colegi sau de cultura instituțională ca inadecvate contextului local. În aceste cazuri, recomandările prioritizează nu reconceptualizarea conținutului programului, ci strategii de legitimare a transferului: crearea unei narațiuni de succes locale prin documentarea cazurilor în care participanți anteriori au aplicat cu succes instrumentele în contextul administrației publice din România; facilitarea schimbului între egali prin

constituirea unor comunități de practică în care participanții pot discuta deschis despre provocările aplicării și pot normaliza utilizarea noilor abordări; și o punte între teorie și practică prin includerea în program a unor sesiuni dedicate adaptării instrumentelor la specificul contextului românesc, pentru a contracara percepția că acestea sunt „importate” sau „nepotrivite realităților locale”.

Componenta 4: Interviu calitativ de evaluare a transferului

- 208. Interviu calitativ completează evaluările cantitative prin explorarea în profunzime a modului în care competențele și instrumentele programului au fost aplicate, adaptate sau, dimpotrivă, blocate în contexte instituționale concrete.** În timp ce chestionarele documentează nivelul și tipurile de transfer, interviul explică mecanismele care stau la baza acestora, oferind răspunsuri detaliate la întrebări de tipul cum, de ce și în ce condiții are loc transferul în practică.
- 209. Ghidul de interviu poate fi conceput într-un format semi-structurat, cu durată de aproximativ 30–45 de minute, și se aplică tuturor participanților programului, având în vedere dimensiunea redusă a cohorții (21 participanți) și caracterul limitat al populației-țintă la nivel național.** Interviuurile trebuie realizate la un interval de 6–9 luni de la finalizarea programului, preferabil ulterior aplicării chestionarelor, pentru a permite valorificarea rezultatelor cantitative în explorarea calitativă.
- 210. Structura ghidului este aliniată cu cele trei tipuri de transfer analizate în componentele cantitative** (instrumental, conceptual și comportamental), precum și cu diagnosticul barierelor și catalizatorilor de transfer. Întrebările nu sunt standardizate sub forma unor itemi fixați, ci funcționează ca repere tematice care permit aprofundarea experiențelor concrete ale participanților. Aplicarea instrumentelor și conceptelor este explorată prin întrebări orientate spre situații reale de lucru și adaptări contextuale. De exemplu, participanții sunt invitați să descrie o situație recentă în care au utilizat un instrument sau un concept discutat în program (precum matricea RACI, PSI sau un cadru de analiză a proceselor), să explice de ce au ales acea abordare și dacă a fost necesară adaptarea instrumentului la specificul instituțional. Acest tip de întrebare permite identificarea transferului instrumental și a utilizărilor creative, care nu pot fi surprinse prin itemi închiși.
- 211. Schimbările comportamentale și relaționale sunt investigate prin întrebări reflexive, centrate pe percepții externe și exemple observabile.** Interviuul urmărește dacă participanții au observat modificări în modul de comunicare, coordonare sau explicare a deciziilor și dacă aceste schimbări au fost sesizate de colegi sau membri ai echipei. Întrebări precum „Puteți oferi un exemplu concret în care modul dvs. de conducere a fost diferit față de perioada anterioară programului?” permit corelarea calitativă cu rezultatele evaluării 360°. Barierele și facilitatorii transferului sunt analizați prin întrebări cauzale, menite să valideze și să nuanțeze diagnosticul cantitativ. Participanții sunt invitați să reflecteze asupra factorilor care i-au ajutat să aplice cele învățate, precum și asupra obstacolelor întâlnite, inclusiv rezistența colegilor, constrângerile procedurale sau lipsa de timp. Aceste răspunsuri permit diferențierea clară între bariere de design, bariere individuale și bariere organizaționale.
- 212. Interviuul explorează explicit dimensiunea de contextualizare și legitimitate percepută a abordărilor propuse de program, cu relevanță specifică pentru administrația publică din România, precum și recomandările formulate de participanți pentru creșterea aplicabilității în practică.** Această secțiune urmărește în ce măsură instrumentele și conceptele discutate au fost percepute ca adecvate realităților instituționale locale sau, dimpotrivă, ca „importate”, „prea teoretice” ori dificil de legitimat în raport cu practicile curente. Interviuul investighează modul în care participanții au gestionat aceste percepții în relația cu colegii, superiorii ierarhici și cadrul normativ existent, precum și strategiile utilizate pentru a crea acceptare și legitimitate profesională. În completare, participanții

sunt invitați să formuleze recomandări concrete privind ajustarea conținutului, a metodologiilor sau a suportului post-program (de exemplu, exemple aplicate locale, comunități de practică, sesiuni de follow-up), contribuind astfel la co-crearea unor soluții orientate spre facilitarea transferului sustenabil în edițiile viitoare ale programului.

213. Ghidul de interviu include 12–15 întrebări principale (2-3 per domeniu), structurate pe cinci domenii tematice. Fiecare întrebare principală poate fi urmată de 2-4 întrebări subsecvente (*probing questions*) pentru aprofundarea nuanțelor și exemplelor concrete, rezultând un total de 30-50 de întrebări posibile în funcție de răspunsurile participantului. Astfel de ghiduri de interviu sunt semi-structurate, permițând flexibilitate în ordinea întrebărilor și urmărirea temelor emergente, cu durată estimată de 30–45 minute per participant. Întrebările principale sunt deschise și descriptive (ex: "Descrieți o situație în care..."), urmate de întrebări subsecvente de clarificare („Ce v-a determinat să...?”), exemplificare ("Puteți oferi un exemplu concret?") și aprofundare cauzală („Ce v-a împiedicat să...?”). Tabelul următor sintetizează domeniile explorate, tipurile de întrebări și modul de utilizare a datelor colectate.

Tabelul 37. Structura interviului calitativ de evaluare a transferului: domenii, întrebări și utilizare

Domeniu explorat	Tip de întrebări	Exemple de întrebări	Utilizarea rezultatelor
Aplicarea instrumentelor	Descriptive, situaționale	„ <i>Descrieți o situație în care ați folosit RACI / PSI.</i> ”	Validarea transferului instrumental; identificarea adaptărilor creative
Schimbări comportamentale	Reflexive, observabile	„ <i>Ce schimbări au observat colegii în modul dvs. de coordonare față de perioada anterioară programului ?</i> ”	Corelare cu evaluarea 360°; evaluarea impactului relațional
Bariere și facilitatori	Exploratorii, cauzale	„ <i>Ce v-a împiedicat să aplicați instrumentele discutate în program?</i> ”	Validarea și nuanțarea diagnosticului din Componenta 3
Contextualizare	Evaluative, culturale	„ <i>Instrumentele, conceptele și practicile vi s-au părut adaptate contextului RO?</i> ”	Identificarea barierei culturale „la noi nu se face așa”
Recomandări	Prospective, co-creative	„ <i>Ce ați schimba pentru a facilita aplicarea?</i> ”	Fundamentarea recomandărilor operaționale și a designului post-program

214. Interviuurile sunt documentate prin notare detaliată în timp real sau înregistrare audio (cu consimțământ informat), urmată de transcriere verbatim și analizate prin codificare tematică iterativă în trei etape:

1. *Codificare descriptivă inițială* – identificarea segmentelor relevante și etichetarea cu coduri preliminare (ex: "adaptare instrument", "rezistență colegi", "lipsă resurse");
2. *Codificare analitică* – gruparea codurilor în categorii tematice (bariere structurale vs. culturale vs. individuale; facilitatori formali vs. informali; tipuri de adaptare creativă);
3. *Triangulare cu date cantitative* – compararea pattern-urilor identificate în interviuri cu rezultatele din Componentele 2 și 3 pentru validare încrucișată. De exemplu, dacă chestionarul bariere (Componenta 3) indică scoruri scăzute pe "climat cultural" la nivel de cohortă, iar interviurile relevă că participanții au adaptat instrumentele la specificul local în moduri creative nerecunoscute de itemii standardizați, aceasta sugerează nu o barieră culturală propriu-zisă, ci o nevoie de recunoaștere a adaptărilor în designul evaluării.

215. Interpretarea declarațiilor participanților va susține decizii diferențiate pe mai multe paliere:

- **Ajustare de curriculum și metodologie de formare:** Analiza interviurilor permite identificarea situațiilor în care transferul limitat este cauzat de modul de predare sau de nivelul de adaptare a instrumentelor, nu de lipsa relevanței acestora. Deciziile rezultate vizează ajustări metodologice punctuale, nu eliminarea conținutului. De exemplu:
 - o Dacă participanții cu transfer puternic raportează utilizarea unor instrumente (precum matricea RACI) în forme simplificate față de versiunea predată, iar peste 50% dintre participanți menționează că instrumentul a fost prea complex pentru aplicare directă, recomandarea este simplificarea și exemplificarea progresivă a instrumentului în cadrul modulului.
 - o Dacă bariera „prea teoretică” apare recurent, dar este însoțită de descrieri clare ale situațiilor în care instrumentele ar fi fost aplicabile dacă ar fi fost prezentate diferit, decizia este îmbunătățirea contextualizării și a studiilor de caz, nu reproiectarea conceptuală a programului.
 - o În schimb, atunci când interviurile indică blocaje generate de constrângeri structurale externe (de exemplu, cicluri bugetare rigide care blochează aplicarea instrumentelor de planificare strategică), iar minimum 40% dintre participanți raportează această barieră ca principală, acestea sunt tratate ca limitări de sistem, nu ca deficiențe ale programului de formare.
 - o Atunci când interviurile relevă că participanții au adaptat creative instrumentele la contexte specifice (de exemplu, combinarea analizei SWOT cu analiza PESTEL într-un format hibrid adaptat rapoartelor de fundamentare pentru Guvern), iar aceste adaptări au generat transfer eficient, acestea sunt documentate ca bune practici și integrate în ghidurile de curs ca „varianțe contextuale validate”. Această abordare recunoaște că transferul autentic implică adesea adaptare inteligentă, nu replicare mecanică, și legitimează creativitatea participanților, reducând presiunea de conformare strictă la modelele predate.
- **Design intervenției post-program:** Interviurile identifică tipurile de suport post-program necesare: (1) dacă participanții cu transfer moderat menționează izolare profesională și lipsa unor interlocutori care să înțeleagă abordările noi, decizia este de creare a comunităților de practică alumni organizate pe teme (ex: management procese, leadership schimbare); (2) dacă participanții raportează dificultăți în adaptarea instrumentelor la specificul instituției, decizia este de oferire a sesiunilor de coaching post-program (1-3 întâlniri individuale la 3, 6, 9 luni); (3) dacă interviurile relevă nevoia de validare externă pentru legitimarea aplicării în fața colegilor sceptici, decizia este de creare a unui sistem de certificare aplicativă care să recunoască aplicarea efectivă.

- **Generare de studii de caz și materiale contextualizate:** Experiențele pozitive de aplicare relatate în interviuri (cu consimțământ) pot deveni studii de caz anonimizate pentru ediții viitoare, contracaraând percepția că instrumentele sunt "importate" sau "nepotrivite contextului local". De exemplu, un interviu care descrie cum un ÎFP a utilizat analiza actorilor interesați pentru gestionarea unei reforme sensibile poate fi transformat într-un caz didactic de 2-3 pagini, integrat în modulul M3 - Modelarea strategiilor instituției, demonstrând aplicabilitate concretă în administrația publică din România. Acest proces creează un ciclu virtuos de contextualizare: fiecare cohortă contribuie cu experiențe care legitimează programul pentru cohortele următoare, reducând treptat bariera culturală identificată la nivel sistemic.

5.2 Evaluarea rezultatelor și a impactului instituțional – Nivelul 4 Kirkpatrick

- 216. Programele de formare pentru lideri din administrația publică nu trebuie evaluate doar prin prisma competențelor dobândite de participanți, ci și prin impactul lor asupra instituțiilor în care aceștia lucrează.** OCDE subliniază că dezvoltarea competențelor de leadership produce efecte sistemice: liderii mai bine pregătiți formulează direcții strategice mai clare, coordonează mai eficient procesele interne și livrează servicii publice de calitate superioară³⁶. Prin urmare, evaluarea trebuie să depășească nivelul individual și să surprindă schimbările generate în procesele, practicile și rezultatele instituționale.
- 217. În sectorul public, evaluarea impactului vizează contribuția programului la performanța instituției, nu cauzalitatea directă.** Modelul Kirkpatrick oferă un cadru util pentru evaluarea rezultatelor organizaționale (Nivelul 4), dar aplicarea sa în sectorul public ridică provocări specifice. Rezultatele instituțiilor publice sunt influențate de factori externi pe care programele de formare nu îi pot controla: schimbări politice, constrângeri normative, bugetare sau reorganizări instituționale. De aceea, obiectivul evaluării nu este demonstrarea unei relații cauzale directe între program și rezultate—o astfel de demonstrație ar fi artificială—ci documentarea modului în care programul a contribuit la schimbările observate, alături de alți factori relevanți.
- 218. Analiza de contribuție permite evaluarea riguroasă în contexte complexe prin construirea unei „povești plauzibile” bazată pe dovezi convergente**³⁷. În astfel de contexte, această abordare metodologică înlocuiește căutarea atribuirii cauzale stricte cu înțelegerea mecanismelor prin care o intervenție produce schimbări. O evaluare riguroasă presupune trei pași: clarificarea lanțului logic prin care competențele dobândite se traduc în comportamente profesionale noi (Nivelul 3 Kirkpatrick); documentarea modului în care aceste comportamente influențează procesele organizaționale; și identificarea rezultatelor instituționale măsurabile care pot fi asociate plauzibil cu aceste procese.
- 219. Evaluarea programelor pentru ÎFP folosește indicatori timpurii (*leading indicators*) măsurabili la 6–18 luni pentru a prezice indicatori de rezultat final (*lagging indicators*) măsurabili la 24–48**

³⁶ OECD (2019). Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD/LEGAL/0445. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445>

³⁷ Mayne, J. (2012). Contribution analysis: Coming of age? *Evaluation*, 18(3), 270-280. Mayne definește analiza de contribuție ca o abordare care „urmărește să reducă incertitudinea privind contribuția unei intervenții la rezultatele observate, prin clarificarea motivelor pentru care aceste rezultate au apărut (sau nu au apărut) și a rolului jucat de program, alături de alți factori interni și externi.

luni³⁸. Pe termen scurt și mediu, se măsoară rezultate instituționale intermediare precum îmbunătățirea calității planificării strategice, utilizarea sistematică a instrumentelor de management (ex: RACI, matricea stakeholderilor, indicatori SMART) sau consolidarea coordonării interinstituționale. Pe termen lung, aceste schimbări susțin rezultate finale precum creșterea ratei de implementare a strategiilor, îmbunătățirea satisfacției cetățenilor cu serviciile publice sau consolidarea capacității de răspuns la criză.

5.2.1 Logica de impact a programului – de la conținutul modulelor la rezultate instituționale

- 220. Evaluarea contribuției programului la rezultatele instituționale presupune articularea explicită a mecanismelor de schimbare.** Aceste mecanisme ar trebui să descrie modul în care conținutul formării (concepțe și instrumente) se traduce în comportamente noi și, ulterior, în rezultate organizaționale măsurabile. Aceste lanțuri logice (de la intrări la comportament, rezultat operațional și impact instituțional) constituie baza analizei de contribuție utilizate în evaluarea Nivelului 4, descrise anterior. În lipsa acestei articulări, evaluarea riscă să rămână descriptivă sau să confunde rezultate individuale cu schimbări instituționale. Prin urmare, această secțiune construiește în mod sistematic logica de impact a programului pentru fiecare competență din Cadrul de competențe generale pentru ÎFP.
- 221. Fiecare competență cerută pentru ÎFP ar trebui să fie evaluată prin patru componente succesive.** Acestea sunt concepțele și instrumentele teoretice și practice abordate în program (input operațional); comportamentele critice observabile prin care aceste achiziții se manifestă în activitatea profesională (Nivelul 3 Kirkpatrick); rezultatele operaționale intermediare, măsurabile la 12–24 de luni (Nivelul 4); și impactul instituțional, observabil la 24–48+ de luni (Nivelul 4). Tabelele următoare sintetizează aceste lanțuri logice pentru cele 11 competențe din Cadrul de competențe generale pentru ÎFP, grupate pe cinci arii de competență (Eficiență personală, Eficiență interpersonală, Responsabilitate socială, Management și Leadership). Fiecare lanț de impact integrează concepțe și instrumente din modulele programului, reflectând natura transversală a dezvoltării competențelor și arătând cum transferul comportamental confirmat la Nivelul 3 generează rezultate operaționale măsurabile care, în timp, susțin schimbări instituționale observabile prin indicatori de performanță.
- 222. Aria de competență „Eficiență personală” surprinde modul în care competențele individuale ale ÎFP se traduc în claritate strategică, asumare decizională și planificare riguroasă.** În această arie, impactul programului este evaluat prin comportamente care țin de formularea direcției, luarea deciziilor strategice și alinierea resurselor, precum și prin efectele acestora asupra coerenței instituționale și a capacității de livrare. Tabelul următor sintetizează lanțurile de impact asociate competențelor Gândire strategică, Asumarea răspunderii și Planificare și organizare strategică.

³⁸ Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. ATD Press. Distincția dintre leading indicators (indicatori timpurii, măsurabili la 6-18 luni) și lagging indicators (indicatori de rezultat final, măsurabili la 24-48+ luni) este esențială în evaluarea programelor publice, unde rezultatele finale sunt influențate de mulți factori și necesită perioade lungi de observație

Tabelul 38. Lanțuri de impact pentru competențele din aria „Eficiență personală” (Nivelurile 3–4 Kirkpatrick)

Competență	Concepte și instrumente din program	Comportamente critice observabile (6–12 luni)	Rezultate operaționale așteptate (12–24 luni)	Impact instituțional potențial (24–48+ luni)
Gândire strategică	Comunicarea viziunii și misiunii (M1)	Articulează explicit scopul și prioritățile în decizii-cheie	Coerență crescută între obiective, planuri și resurse	Rata de implementare a strategiilor crește semnificativ; reducerea obiectivelor contradictorii în documente strategice
	Distincția leadership vs. management în luarea deciziilor (M1)	Separă deciziile strategice de cele operaționale	Decizii mai rapide și focalizare pe direcție	Timp mediu de luare a deciziilor strategice redus; scăderea deciziilor revocate sau corectate post-implementare
	Planul Strategic Instituțional – PSI (M3, M5)	Corelează obiectivele cu indicatori SMART și corelate cu resurse	Calitate crescută a documentelor strategice; majoritatea obiectivelor respectă criteriile SMART	Rata de atingere a țintelor PSI crește substanțial; număr redus de revizuirii ad-hoc ale strategiilor
Asumarea răspunderii	Tone from the top – asumarea responsabilității (M1)	Explică public deciziile și consecințele acestora	Reducerea blocajelor decizionale; timp de aprobare redus	Satisfacția angajaților privind claritatea rolurilor crește; scăderea plângerilor legate de arbitrar decizional
	Autocunoaștere și ajustare a comportamentului managerial (M1-LSI)	Identifică propriile stiluri defensive și adoptă comportamente constructive în interacțiunile profesionale	Creșterea încrederii reciproce și a legitimității manageriale; reducerea conflictelor recurente	Rata de rotație a personalului scade; creșterea scorului de engagement organizațional; scăderea plângerilor la resurse umane
	Porți Decizionale (Decision Gates) - (M5-PIM)	Asumă decizii de oprire sau continuare a proiectelor imature	Reducerea proiectelor eșuate; majoritatea proiectelor trec etapele de maturitate	Rata de succes a proiectelor finalizate crește semnificativ; reducerea depășirilor bugetare; scăderea proiectelor abandonate post-aprobare
Planificare și organizare strategică	Integrarea planificării strategice cu bugetarea orientată spre rezultat – PSI (M5, M6)	Corelează bugetul cu prioritățile strategice în documente oficiale	Alocare mai eficientă; majoritatea bugetului aliniat la prioritățile PSI	Execuția bugetară crește substanțial; reducerea realocărilor în ultima lună a anului fiscal; creșterea transparenței

				prin publicare rapoarte trimestriale
	Analiza SWOT + PESTLE (M3)	Anticipează vulnerabilități și oportunități în planificare	Reducerea reacțiilor ad-hoc; majoritatea deciziilor sunt planificate	Capacitate de răspuns la criză îmbunătățită; timp de mobilizare redus în situații de urgență; scăderea situațiilor de urgență nedocumentate
	Evaluarea maturității proiectelor – (M5-PIM)	Aplică criterii de maturitate (<i>Concept, Readiness, Implementation, Delivery</i>)	Portofoliu mai realist; majoritatea proiectelor cu Maturitate Verde la aprobare	Rata de finalizare la timp crește semnificativ; reducerea substanțială a depășirilor de cost; scăderea proiectelor cu întârzieri majore

223. Aria „Eficiență interpersonală” reflectă capacitatea liderilor publici de a comunica strategic și de a gestiona tensiunile organizaționale în relații directe cu stakeholderi individuali, cetățeni, angajați, parteneri instituționali, etc. Impactul programului este evaluat prin comportamente legate de alinierea stakeholderilor, transparența decizională și rezolvarea timpurie a conflictelor, precum și prin efectele acestora asupra legitimității instituționale, reputației și climatului intern. Tabelul de mai jos sintetizează lanțurile de impact pentru competențele Comunicare strategică și Medierea conflictelor.

Tabelul 39. Lanțuri de impact pentru competențele din aria „Eficiență inter-personală” (Nivelurile 3–4 Kirkpatrick)

Competență	Concepte și instrumente din program	Comportamente critice observabile (N3: 6–12 luni)	Rezultate operaționale așteptate (N4: 12–24 luni)	Impact instituțional potențial (N4: 24–48+ luni)
Comunicare strategică	Comunicarea viziunii și misiunii (M1)	Comunică explicit direcția strategică către echipe și stakeholderi externi; explică „de ce”-ul deciziilor	Mesajele strategice sunt înțelese consistent în instituție; acceptarea deciziilor crește	Alinierea stakeholderilor interni și externi la prioritățile instituționale; reducerea mesajelor contradictorii; creșterea încrederii în leadership
	Plan de comunicare în 3 pași pentru valori (M1)	Traduce valorile abstracte în mesaje concrete, adaptate diferitelor audiențe interne	Valorile organizaționale devin vizibile în comunicarea zilnică; mesaje coerente și repetabile	Consolidarea identității instituționale; coerență crescută a comunicării interne și externe

	Matricea stakeholder-ilor + consultare structurată (M3)	Identifică interesele, influența și poziționarea stakeholderilor înainte de decizii majore; structurează consultările	Consultările publice sunt mai relevante și mai bine fundamentate	Legitimătatea deciziilor crește; reducerea rezistenței la implementare și a contestărilor publice; reputație instituțională îmbunătățită
	Raportare de performanță către stakeholderi (M5)	Comunică transparent rezultatele și abaterile față de ținte	Rapoartele de performanță sunt publicate regulat și accesibile	Transparența instituțională crește; satisfacția cetățenilor privind accesul la informații se îmbunătățește
Medierea conflictelor	Siguranță psihologică (M1)	Facilitează exprimarea dezacordurilor într-un cadru constructiv; abordează conflictele timpuriu	Conflictele sunt semnalate și gestionate înainte de escaladare	Climat organizațional sănătos; reducerea conflictelor și a blocajelor operaționale
	Respingerea comportamentelor toxice (M1)	Intervine prompt în situații de hărțuire, bullying sau comportamente neprofesionale	Reducerea incidentelor de comportament neadecvat	Mediu de lucru mai sigur; creșterea retenției personalului; reducerea absenteismului asociat conflictelor
	Matricea RACI (M2, M5)	Clarifică roluri și responsabilități pentru a preveni conflictele de jurisdicție	Reducerea conflictelor generate de ambiguitate decizională	Eficiență operațională crescută; scăderea timpului pierdut în dispute procedurale

224. Aria „Responsabilitate socială” reflectă capacitatea liderilor publici de a plasa interesul public în centrul deciziilor și de a gestiona proactiv riscurile etice, operaționale și contextuale. Impactul programului este evaluat prin comportamente legate de orientarea către cetățean, aplicarea criteriilor de integritate, anticiparea vulnerabilităților, negocierea în situații tensionate și gestionarea crizelor, precum și prin efectele acestora asupra încrederii publice, conformității și rezilienței instituționale. Tabelul următor sintetizează lanțurile de impact pentru competențele Responsabilitate civică și Managementul vulnerabilităților.

Tabelul 40. Lanțuri de impact pentru competențele din aria „Responsabilitate socială” (Nivelurile 3–4 Kirkpatrick)

Competență	Concepte și instrumente din program	Comportamente critice observabile (N3: 6–12 luni)	Rezultate operaționale așteptate (N4: 12–24 luni)	Impact instituțional potențial (N4: 24–48+ luni)
Responsabilitate civică	Orientarea către cetățean și valoarea publică – Once-only, SSO (M1, M2, M3)	Integrează perspectiva cetățeanului în definirea obiectivelor și serviciilor; aplică principiul „once-only” în procese noi	Simplificarea procedurilor; deciziile sunt mai bine fundamentate pe nevoi reale; creșterea accesibilității serviciilor digitale	Satisfacția cetățenilor față de serviciile publice crește semnificativ; timp de procesare redus; reducerea plângerilor

Managementul vulnerabilităților	Consultare publică structurată și cartografierea stakeholderilor	Cartografiază și implică stakeholderi relevanți în etapele-cheie ale procesului decizional; integrează feedback-ul în versiunile finale ale actelor normative	Consultările sunt mai relevante și mai bine documentate; rata de incorporare a sugestiilor crește	Legitimitatea deciziilor publice crește; reducerea contestărilor și a revizuirilor ulterioare
	Monitorizarea performanței și raportarea rezultatelor (M5)	Comunică transparent rezultatele și deviațiile față de obiective; publică rapoarte accesibile în limbaj non-tehnic	Creșterea disciplinei de raportare; informațiile publice sunt înțelese de cetățeni	Încrederea publică în instituție crește; percepția transparenței îmbunătățită
	Leadership etic și integritate (M1)	Aplică consecvent criterii de integritate în decizii; refuză presiuni nepotrivite; promovează măsurile etice prin exemplu personal	Reducerea riscurilor de corupție și conflict de interese; decizii bazate pe criterii obiective	Scor de integritate instituțională crește; reducerea incidentelor de conduită neadecvată; reputație etică consolidată
	Analiza riscurilor și vulnerabilităților – PESTLE, SWOT, Matricea de risc (M2, M3, M4, M5)	Identifică riscuri operaționale, reputaționale și de continuitate (interni) și vulnerabilități externe (legislație, economie, tehnologie); utilizează matricea Probabilitate × Impact	Problemele sunt anticipate și abordate înainte de escaladare; planurile includ scenarii de risc și măsuri de mitigare integrate	Reziliență instituțională crescută; reducerea incidentelor majore; capacitate de adaptare la șocuri externe îmbunătățită
	Managementul crizelor și decizii sub presiune – OODA Loop, DECIDE, ICS (M1, M4)	Aplică ciclul OODA (Observe-Orient-Decide-Act); ia decizii informate sub presiune; coordonează răspunsul conform ICS (Incident Command System)	Timp de reacție redus în situații critice; echipa de criză funcționează cu roluri clare; check-list-uri operaționale reduc erorile	Capacitate crescută de răspuns la crize; reducerea impactului negativ asupra serviciilor publice; rata de eșec a proiectelor de risc scade
	Planificarea continuității instituționale – BCP, Planuri de intervenție (M4, M5)	Elaborează planuri de continuitate pentru funcțiile critice; definește resurse alternative și proceduri de backup	Funcțiile esențiale continuă în timpul perturbărilor; reluarea completă a operațiunilor într-un termen acceptabil	Continuitate operațională asigurată; pierderi financiare asociate întreruperilor reduse; încrederea stakeholderilor în reziliența instituției crește
	Negocierea în situații tensionate – BATNA, ZOPA, Metoda Harvard (M4)	Identifică propriul BATNA și estimează BATNA-ul celeilalte părți; negociază bazat pe interese (nu poziții); caută zona de posibil acord (ZOPA)	Conflictele sunt gestionate constructiv; acorduri echitabile menținând relațiile; reducerea escaladării (conform Scara Glasl)	Reducerea blocajelor operaționale și a contestărilor publice; climat organizațional stabil; legitimitate decizională consolidată

	Siguranță psihologică și raportarea timpurie a problemelor (M1)	Încurajează semnalarea riscurilor și erorilor fără sancționare; creează mediu de early warning	Problemele sunt raportate mai devreme și gestionate sistematic; creșterea alertelor timpurii	Prevenirea crizelor recurente; cultură organizațională orientată spre prevenție; pierderi asociate riscurilor negestionate reduse
--	---	--	--	---

225. Aria „Management” reflectă capacitatea liderilor publici de a gestiona eficient resursele instituționale și de a dezvolta capacitatea și performanța echipelor. Impactul programului este evaluat prin comportamente legate de optimizarea proceselor, alocarea resurselor bazată pe dovezi, dezvoltarea competențelor echipei și crearea unui mediu de lucru constructiv, precum și prin efectele acestora asupra eficienței operaționale, calității livrării și retenției talentelor. Tabelul următor sintetizează lanțurile de impact pentru competențele Managementul resurselor și proceselor și Dezvoltarea echipei.

Tabelul 41. Lanțuri de impact pentru competențele din aria de competențe „Management” (Nivelurile 3–4 Kirkpatrick)

Competență	Concepte și instrumente din program	Comportamente critice observabile (N3: 6–12 luni)	Rezultate operaționale așteptate (N4: 12–24 luni)	Impact instituțional potențial (N4: 24–48+ luni)
Managementul resurselor și proceselor	Value Stream Mapping și analiza de proces (M2)	Identifică activități fără valoare adăugată în fluxurile operaționale; propune simplificări bazate pe mapare end-to-end	Reducerea timpilor de procesare; eliminarea blocajelor operaționale; procesele simplificate și documentate	Eficiența operațională crește semnificativ; costul proceselor administrative redus; capacitate de livrare îmbunătățită
	Business Process Reengineering – BPR (M2)	Reproiectează procese orientate către rezultate cetățean; aplică principiile once-only și interoperabilitate	Procese digitalizate și centrate pe utilizator; reducerea pașilor redundanți	Timpul mediu de livrare servicii scade substanțial; satisfacția utilizatorilor interni și externi crește
	Matricea RACI – clarificarea rolurilor (M2, M5)	Definește explicit roluri și responsabilități pentru procese-cheie; elimină ambiguitatea decizională	Conflicte de jurisdicție reduse; claritate crescută asupra responsabilităților	Timpul pierdut în dispute procedurale scade; coordonarea interinstituțională îmbunătățită
	Integrarea planificării cu bugetarea – PSI + MTEF (M5, M6)	Corelează alocarea bugetară cu prioritățile strategice și indicatorii de performanță	Bugetul este executat conform planificării; realocări de ultimă oră reduse	Execuția bugetară crește semnificativ; transparența cheltuielilor îmbunătățită; predictibilitate financiară
	Analiza cheltuielilor publice – Spending Review (M6)	Utilizează recomandările sistematice pentru eficientizarea alocării resurselor	Identificarea cheltuielilor inefficiente; propuneri de economisire fundamentate	Costuri administrative reduse; realocarea resurselor către priorități strategice
	Bugetarea pe programe – BBP (M6)	Corelează resurse financiare cu rezultate măsurabile prin	Transparență crescută privind relația resurse-rezultate; decizii bugetare informate	Eficiența cheltuielilor publice crește; responsabilitate financiară consolidată

		indicatori de performanță		
Dezvoltarea echipei	Siguranță psihologică – leadership constructiv (M1)	Încurajează exprimarea opiniilor și raportarea problemelor fără sancțiuni; creează mediu de încredere	Creșterea inițiativelor interne și a feedbackului ascendent; reducerea fricii de a raporta erori	Capacitate de învățare organizațională îmbunătățită; adaptare mai rapidă; climat de colaborare
	Autocunoaștere și ajustare stiluri de interacțiune – LSI/Circumplex (M1)	Identifică propriile stiluri defensive (conform feedback LSI) și adoptă stiluri constructive în interacțiuni	Reducerea tensiunilor interpersonale și a conflictelor latente; încredere reciprocă crește	Rata de rotație a personalului scade; engagement organizațional crește; climat organizațional stabil
	Comunicarea sensului schimbării – Plan în 3 pași (M1)	Explică „de ce”-ul inițiativelor de schimbare înainte de implementare; adaptează mesajele la diferite audiențe interne	Acceptarea schimbărilor crește; rezistența inițială scade; mesaje coerente la nivel instituțional	Viteza de implementare a schimbărilor crește; încredere în leadership consolidată
	Feedback constructiv și recunoașterea contribuțiilor (M1)	Oferă feedback specific și orientat spre dezvoltare; recunoaște public realizările echipei	Motivația echipei crește; performanța individuală îmbunătățită	Retenția talentelor crește; satisfacția angajaților cu managementul direct îmbunătățită

226. Aria „Leadership” reflectă capacitatea liderilor publici de a genera angajament organizațional și de a transforma instituțiile cu agilitate în contexte de schimbare. Impactul programului este evaluat prin comportamente legate de comunicarea direcției strategice, implicarea echipelor în decizii, adaptarea rapidă la schimbări și promovarea inovării, precum și prin efectele acestora asupra angajamentului organizațional, vitezei de implementare și capacității de transformare instituțională. Tabelul următor sintetizează lanțurile de impact pentru competențele Generarea angajamentului și Agilitate strategică.

Tabelul 42. Lanțuri de impact pentru competențele din aria de competențe „Leadership” (Nivelurile 3–4 Kirkpatrick)

Competență	Concepte și instrumente din program	Comportamente critice observabile (N3: 6–12 luni)	Rezultate operaționale așteptate (N4: 12–24 luni)	Impact instituțional potențial (N4: 24–48+ luni)
Generarea angajamentului	Comunicarea viziunii și misiunii (M1 – Leadership)	Articulează explicit scopul și prioritățile strategice; comunică „de ce”-ul deciziilor către echipe și stakeholderi	Mesajele strategice sunt înțelese consistent în instituție; acceptarea deciziilor crește	Alinierea stakeholderilor interni și externi la priorități; încredere în leadership consolidată; reducerea mesajelor contradictorii
	Plan de comunicare în 3 pași pentru valori – Clarificare, Activare,	Traduce valorile abstracte în comportamente concrete și exemple vizibile;	Valorile organizaționale devin vizibile în comunicarea zilnică;	Consolidarea identității instituționale; cultură organizațională aliniată la valori

Agilitate strategică	Consolidare (M1 – Leadership)	adaptează mesajele la diferite audiențe	coerență între discurs și practică	
	Asumarea responsabilității – Tone from the top (M1 – Leadership)	Explică public deciziile și consecințele acestora; recunoaște greșelile și asumă responsabilitatea	Reducerea blocajelor decizionale; legitimitate managerială crescută	Satisfacția angajaților cu claritatea rolurilor crește; încrederea în integritatea leadership-ului consolidată
	Implicarea timpurie a echipei în decizii (M1 – Leadership)	Solicită opinia colaboratorilor la începutul procesului decizional; implică echipele în definirea soluțiilor	Deciziile sunt mai bine fundamentate; acceptarea implementării crește	Engagement organizațional crește; inițiative bottom-up mai frecvente
	Recunoașterea și celebrarea succeselor (M1 – Leadership)	Recunoaște public contribuțiile și realizările echipei; celebrează milestone-uri importante	Motivația echipei crește; sentiment de apartenență consolidat	Rata de rotație scade; reputația instituției ca angajator crește
	Învățarea din eșecuri – Growth mindset (M1 – Leadership)	Abordează eșecurile ca oportunități de învățare; încurajează experimentarea și asumarea riscurilor calculate	Numărul de inițiative inovatoare crește; frica de eșec scade	Capacitate de inovare instituțională crește; adaptare rapidă la schimbări externe
	Inovare incrementală și prototipare (M1 – Leadership; M2 – Digitalizare)	Testează soluții noi prin proiecte-pilot înainte de scalare; aplică logica „test-learn-adapt”	Implementarea schimbărilor este mai rapidă și mai puțin riscantă; lecții din pilote integrate	Viteza de transformare instituțională crește; costul eșecurilor redus prin testare timpurie
	Anticiparea schimbărilor – Analiza PESTLE și SWOT (M3 – Strategii)	Monitorizează tendințele externe (legislație, economie, tehnologie); integrează vulnerabilități în planificare	Planurile includ scenarii de adaptare; reacții ad-hoc reduse	Reziliență strategică crește; capacitate de răspuns la șocuri externe îmbunătățită
	Schimbări incrementale și consolidare – Micro-habits (M1 – Leadership)	Promovează schimbări mici, repetabile, în loc de transformări radicale; monitorizează progresul incremental	Adoptarea noilor comportamente este mai rapidă și mai sustenabilă	Transformare culturală de durată; rezistența la schimbare scade
	Flexibilitate în planificare – Revizuirea și actualizarea PSI (M5 – Monitorizare)	Revizuieste anual planurile strategice; ajustează priorități bazat pe performanță și context	Planurile sunt relevante și adaptate la realitate; flexibilitate strategică	Rata de atingere a obiectivelor strategice crește; capacitate de pivotare rapidă
	Coordonarea stakeholderilor și negocierea în contexte complexe (M3 – Strategii; M4 – Criză)	Cartografiază stakeholderii relevanți (interese, influență); negociază acorduri funcționale în situații tensionate folosind BATNA și ZOPA	Coordonarea interinstituțională îmbunătățită; conflicte gestionate constructiv	Obiective comune atinse mai eficient; reducerea blocajelor în implementare; reputație de partener de încredere

227. Impactul pe termen lung al programului se manifestă prin consolidarea capacității instituționale de formulare strategică, livrare eficientă și adaptare la schimbare. Analiza lanțurilor logice de impact evidențiază patru direcții principale de impact instituțional, observabile la 24–48+ de luni după finalizarea formării:

- Creșterea coerenței strategice și a capacității de implementare, prin reducerea obiectivelor contradictorii, alinierea resurselor cu prioritățile și îmbunătățirea ratei de atingere a țințelor din planurile strategice instituționale;
- Consolidarea legitimității și a încrederii publice, prin comunicare mai transparentă cu stakeholderii, reducerea conflictelor organizaționale și creșterea satisfacției cetățenilor cu serviciile publice;
- Îmbunătățirea eficienței operaționale și a calității livrării serviciilor publice, prin optimizarea proceselor, reducerea întârzierilor în implementarea proiectelor și creșterea execuției bugetare corelate cu obiectivele strategice;
- Dezvoltarea rezilienței instituționale și a capacității de transformare, prin anticiparea și gestionarea proactivă a riscurilor, reducerea timpului de mobilizare în situații de criză și implementarea cu succes a reformelor organizaționale și a inițiativelor de digitalizare.

228. Aceste schimbări instituționale nu sunt generate izolat, ci rezultă din interacțiunea dintre comportamentele de conducere dezvoltate prin program și factorii contextuali și sistemici în care acestea sunt aplicate. Transferul competențelor în practică (Nivelul 3 Kirkpatrick) constituie o condiție necesară pentru obținerea rezultatelor operaționale intermediare, care, la rândul lor, susțin impactul instituțional pe termen lung. Factori organizaționali precum claritatea mandatului strategic, disponibilitatea resurselor, suportul conducerii superioare și stabilitatea echipelor influențează semnificativ capacitatea liderilor publici de a transforma competențele dobândite în rezultate instituționale măsurabile.

229. Cadrul de indicatori detaliat mai sus oferă o bază conceptuală cuprinzătoare pentru evaluarea impactului PDCARAP, acoperind toate competențele ÎFP și cele patru direcții de impact identificate. Implementarea practică a unei evaluări riguroase necesită însă trecerea de la această arhitectură conceptuală la o strategie operațională: selectarea unui număr limitat de indicatori măsurabili, stabilirea etapelor de colectare a datelor, definirea metodologiei de comparație între instituții și articularea modului în care rezultatele pot fi utilizate pentru îmbunătățirea programului și pentru decizii de politică publică.

Anexa 1. Desfășurarea pilotului PDCARAP, august-decembrie 2025

Modulul 1. Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernanță corporativă

Tabelul 43. Calendarul de derulare al modulului 1

Activitatea	Data	Durata	Ore formare	Total ore	Locul	Prezență participanți
Modulul 1. Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernanță corporativă	Ziua 1, 22.08.2025	09.00 – 16.00	6 ore	42 ore	BM, 9.1	13
	Ziua 2, 23.08.2025	09.00 – 16.00	6 ore		BM, 9.1	11
	Ziua 3, 29.08.2025	09.00 – 16.00	6 ore		BM, 9.1	16
	Ziua 4, 4.09.2025	09.00 – 16.00	6 ore		BM, 9.1	9
	Ziua 5, 5.09.2025	09.00 – 16.00	6 ore		BM, 9.1	14
	Ziua 6, 12.09.2025	09.00 – 16.00	6 ore		BM, 9.1	16
	Ziua 7, 13.09.2025	09.00 – 16.00	6 ore		BM, 9.1	16

Ziua 1. Leadership în sectorul public și Ziua 2. Claritatea intenției

Tematica modulului a inclus următoarele subiecte:

- Ce este leadershipul și de ce este diferit de management – diferențe din perspectiva concentrării pe scop, activităților principale, competențelor necesare, orizontului de timp și a orientării față de schimbare;
- Cultura și structura organizațională – componente ale culturii și ale structurii, responsabilități distincte ale liderului și ale managerului;
- Componente ale leadership-ului. Beneficiile aduse de leadership în sectorul public;
- Modelul conceptual de gestionare a culturii organizaționale;
- Factori care influențează obiceiurile oamenilor dintr-o organizație;
- Climat vs. Cultură – diferențe și interferențe între cultură și climat;
- Stilurile de gândire și comportament;
- Impactul stilurilor personale ale liderului asupra instituției – cum afectează instituția stilurile personale pasiv/defensive și cele agresiv/defensive și cum ajută stilurile constructive.
- Claritatea intenției
- Viziunea, misiunea și direcțiile strategice într-o organizație din sectorul public.
- Orientarea către cetățean în definirea viziunii și a misiunii;
- Rolul liderului de a da direcție și a inspira echipa;
- Comunicarea viziunii și a misiunii păstrând orientarea către cetățean. Mesaje și strategie de comunicare.

Obiectivele de formare ale modului au urmărit ca participanții:

- Să își analizeze critic stilurile de gândire și comportament cu impact în actul de leadership și să ia decizii de dezvoltare la nivel personal pentru a-și crește impactul pozitiv la nivel interpersonal, de echipă și instituțional;
- Să clarifice viziunea și misiunea instituției și să le formuleze într-o manieră ușor de înțeles și generatoare de încredere și angajament atât pentru angajații instituției cât și pentru cetățeni/beneficiari direcți;
- Să comunice cu impact viziunea și misiunea atât la nivel de instituție cât și la nivel de societate.

Criteriile de performanță ale modulului au vizat:

Ziua 1 Leadership în sectorul public:

- Înțelegerea rolului liderului în sectorul public
- Înțelegerea responsabilităților liderului în relația cu cultura organizațională
- Conștientizarea propriilor nevoi de dezvoltare în leadership
- Construirea unui plan de dezvoltare personală

Ziua 2 Claritatea intenției

- Capacitatea de a clarifica viziunea și misiunea pentru organizație care să reflecte orientarea către cetățean
- Construirea unui plan de comunicare a viziunii și misiunii

Materialele de formare utilizate au inclus: Suport de curs, Prezentare PowerPoint, Aplicații practice, Fișe de lucru.

Tabelul 44. Aplicațiile practice derulate în Ziua 1 și Ziua 2 din modulul 1

Aplicația	Status
Aplicația nr. 1 Completare chestionar Leadership vs. Management – descoperirea diferențelor dintre leadership și management din perspectiva OCDE	Realizată
Aplicația nr. 2 Plan de dezvoltare personală care include: identificarea stilurilor de gândire și comportament și creșterea stilurilor constructive și reducerea celor defensive astfel încât să aibă un impact pozitiv asupra culturii organizaționale	Realizată
Aplicația nr. 3 Exercițiu: Claritatea intenției – descoperirea componentelor clarității intenției și impactului lor asupra organizației și cetățenilor	Realizată
Aplicația nr. 4 Exercițiu: Comunicare clară a viziunii, misiunii și direcțiilor strategice în instituția publică	Realizată

Sursa: Evaluarea formatorului care a susținut modulul și monitorizarea BM

Tabelul 45. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorii care au susținut Ziua 1 și Ziua 2 din modulul 1

Aplicația	Nivelul de complexitate al cerințelor	Nivelul de angajare a participanților	Calitatea rezultatelor obținute	Percepția relevanței de către participanți
Aplicația nr. 1	4	5	10	5
Aplicația nr. 2	4	5	10	5
Aplicația nr. 3	5	5	8	5
Aplicația nr. 4	5	5	8	5

Sursa: Evaluarea formatorului care a susținut modulul

Ziua 3. Cultura organizațională, Ziua 4. Transformarea culturală și Ziua 5. Angajament și siguranță psihologică

Tematica modulului a inclus următoarele subiecte:

- Definirea/ Clarificarea valorilor cu orientare către cetățean;
- De la valori la realitate – Obiceiuri prin care echipa manifestă valorile;
- Definirea obiceiurilor indezirabile și a celor dezirabile;
- Cum devin valorile vii în organizație? ;
- Pârghii de leadership pentru transformarea culturală;
- Definirea valorilor și obiceiurilor;
- O cultură a asumării și integrității: Definirea nevoii de transformare și planul de măsuri;
- Angajamentul în organizație. Acțiuni cu impact asupra angajamentului;
- Nevoile psihologice - Componente ale siguranței psihologice;
- Identificarea nivelului de siguranță psihologică;
- Impactul liderului asupra siguranței psihologice.

Obiectivele de formare ale modului au urmărit ca participanții:

- Să identifice obiceiuri care influențează rezultatele instituției și să le clasifice în dezirabile (constructive) și mai puțin dezirabile;
- Să identifice nevoile de transformare culturală în organizație și să folosească pârghii de leadership pentru a implementa transformarea culturală dorită;
- Să ofere un model și să dezvolte oamenii pentru construirea unei culturi a integrității și asumării, să exprime în mod constant așteptarea față de oameni de a demonstra obiceiurile unei culturi a integrității și asumării;
- Să recunoască nevoi psihologice ale angajaților instituției și să creeze prin actul de leadership un mediu de siguranță psihologică pentru a crește angajamentul la nivel organizațional.

Criteriile de performanță ale modulului au vizat că:

Ziua 3. Cultura organizațională

- Înțelegerea diferenței dintre cultura reală și cultura ideală;
- Înțelegerea relației cultură – valori – obiceiuri;
- Capacitatea de a defini valori pentru instituție;
- Capacitatea de a traduce valorile în obiceiuri dezirabile;

- Capacitatea de a identifica obiceiuri indezirabile;
- Definirea obiceiurilor dezirabile și a celor indezirabile;

Ziua 4. Transformarea culturală

- Construirea unui plan de comunicare a valorilor și așteptărilor comportamentale;
- Capacitatea de a identifica nevoia de transformare culturală;
- Realizarea unei diagnoze;
- Înțelegerea pârghiilor de leadership pentru realizarea transformării culturale;
- Construirea unui plan pentru implementarea unei culturi a asumării și integrității;

Ziua 5. Angajament și siguranță psihologică

- Recunoașterea factorilor cu impact asupra angajamentului în organizație;
- Înțelegerea nevoilor psihologice;
- Realizarea unei diagnoze a nivelului de siguranță psihologică;
- Construirea unui plan pentru creșterea nivelului de siguranță psihologică

Materialele de formare utilizate au inclus: Suport de curs, Prezentare PowerPoint, Aplicații practice, Fișe de lucru.

Tabelul 46. Aplicațiile practice derulate în cadrul modului 1. Zile 3, 4 și 5

Aplicația	Status
Aplicația nr. 1 Studiu de caz: Decizii și cultură organizațională	Realizată
Aplicația nr. 2 Exercițiu: Înțelegerea diferenței între cultura reală și cultura ideală și pentru aprofundarea relației între valori și comportamente	Realizată
Aplicația nr. 3 Exercițiu: Planul de comunicare și susținere a valorilor și comportamentelor dezirabile	Realizată
Aplicația nr. 4 Studiu de caz: Identificarea nevoii de transformare	Realizată
Aplicația nr. 5 Exercițiu: O cultură a asumării și integrității pentru încurajarea aplicării în practică a instrumentelor de transformare culturală	Realizată
Aplicația nr. 6 Studiu de caz: Angajamentul în organizație pentru dezvoltarea capacității de a recunoaște semnalele comportamentale ale angajamentului, de a prezice performanța, de a formula intervenții adecvate și de a evalua impactul politicilor de leadership	Nu a fost livrată ³⁹
Aplicația nr. 7 Exercițiu: Evaluarea nivelului de siguranță psihologică în echipa participanților pe baza celor 4 arii esențiale ale siguranței psihologice	Realizată
Aplicația nr. 8 Exercițiu: Plan pentru creșterea siguranței psihologice în propria echipă	Nu a fost livrată ⁴⁰

Sursa: Evaluarea formatorului care a susținut modulul și monitorizarea BM

³⁹ Modulul necesită timp suplimentar de livrare.

⁴⁰ Ibidem.

Tabelul 47. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorii care au susținut modulul 1. Zilele 3, 4 și 5

Aplicația	Nivelul de complexitate al cerințelor	Nivelul de angajare a participanților	Calitatea rezultatelor obținute	Percepția relevanței de către participanți
Aplicația nr. 1	3	4	9	5
Aplicația nr. 2	3	5	9	5
Aplicația nr. 3	4	4	8	5
Aplicația nr. 4	3	5	8	3
Aplicația nr. 5	4	5	8	4
Aplicația nr. 6	-	-	-	-
Aplicația nr. 7	2	5	10	5
Aplicația nr. 8	-	-	-	-

Sursa: Evaluarea formatorului care a susținut modulul

Ziua 6. Încurajarea inovației. O cultură a inovației

Tematica modulului a inclus următoarele subiecte:

- Inovația;
- Inspirația și orientarea către cetățean;
- Asigurarea diversității ideilor;
- Gestionarea implementării;
- Cultura inovației;
- Reflecție asupra transformării personale.

Obiectivele de formare ale modului au urmărit ca participanții:

- Să încurajeze angajații să identifice oportunități de inovație pornind de la interesul cetățeanului, să genereze idei noi și să implementeze planuri de inovare.

Criteriile de performanță ale modului au vizat că:

- Înțelegerea etapelor inovației
- Construirea unui plan pentru o cultură a inovației

Materialele de formare utilizate au inclus: Suport de curs, Prezentare PowerPoint, Aplicații practice, Fișe de lucru.

Tabelul 48. Aplicațiile practice derulate în cadrul modulului 1. Ziua 6

Aplicația	Status Livrare
Aplicația nr. 1 Exercițiu: Inovația - Introducerea celor 3 pași ai procesului de inovare: Inspirație, Idee, Implementare și explorarea barierelor	Realizată
Aplicația nr. 2	Realizată

Exercițiu: Plan pentru o cultură a inovației adaptat pentru propriul context instituțional	
Aplicația nr. 3 Reflecție individuală asupra transformării personale pe durata programului	Realizată

Sursa: Evaluarea formatorului care a susținut modulul și monitorizarea BM

Tabelul 49. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorii care au susținut modulul 1. Ziua 6

Aplicația	Nivelul de complexitate al cerințelor	Nivelul de angajare a participanților	Calitatea rezultatelor obținute	Percepția relevanței de către participanți
Aplicația nr. 1	5	5	8	5
Aplicația nr. 2	5	5	8	5
Aplicația nr. 3	5	5	10	5

Sursa: Evaluarea formatorului care a susținut modulul

Ziua 7. Guvernanță corporativă

Tematica modulului a inclus următoarele subiecte:

- Rolul în relația cu întreprinderile de stat: Ce presupune rolul de reprezentant al autorității tutelare vs. rolul de membru al CA;
- Pasul 1. Formularea și transmiterea așteptărilor. Alinierea strategică a scrisorii de așteptări, Surse de informație și puncte de urmărit, Teorii ale guvernanței aplicabile Companiilor de stat;
- Pasul 2. Implicarea în formarea consiliului de administrație. Profilul postului, Profilul candidatului ideal, Aspecte de urmărit în procesul de selecție. De la așteptări și la obiective, la KPI și activități;
- Pasul 3. Analiza și aprobarea planurilor companiei. Planul de administrare (transmis de CA): alinierea obiectivului cu scrisoarea de așteptări, ipoteze de lucru, context avut în vedere și bugetul planificat;
- Pasul 4. Analiza și aprobarea planurilor companiei. Planul de management (transmis de CA), KPI avuți în vedere, reflectarea performanței în KPI, activitate previzionată, alinierea cu bugetul planificat;
- Pasul 5. Monitorizarea curentă a activității. Aspecte de verificat în raportul de activitate;
- Pasul 6. Evaluarea mandatului CA. Obiective asumate vs. Realizat. Evaluarea mandatelor și obiectivelor individuale;
- Evenimente excepționale: Plecarea unui membru al CA, Renegocierea. KPI la cererea CA, Preajustarea indicatorilor, Decizii de prelungire a mandatului;
- Asigurarea transparenței instituționale: Documente care asigură transparența, Monitorizarea respectării regulilor de transparență.

Obiectivele de formare ale modului au urmărit ca participanții:

- Să analizeze aspecte relevante pentru performanță în fiecare etapă din lucrul cu întreprinderile de stat și să urmărească performanța în corelație cu strategia, obiectivele și KPI stabiliți.

Criteriile de performanță ale modului au vizat:

- Înțelegerea rolului ca reprezentant al autorității tutelare și a diferențelor față de rolul de membru în consilii de administrație;
- Înțelegerea elementelor cheie de urmărit în fiecare pas în lucrul cu o companie de stat;
- Înțelegerea pârgărilor / măsurilor pe care le pot folosi în fiecare etapă;
- Înțelegerea propriului rol în asigurarea transparenței instituționale.

Materialele de formare utilizate au inclus: Suport de curs, Prezentare PowerPoint, Aplicații practice, Fișe de lucru.

Tabelul 50. Aplicațiile practice derulate în cadrul Modulului 1. Ziua 7

Aplicația	Status
Aplicația nr. 1 Studiu de caz: Aplicarea instrumentelor de analiză și decizie care susțin îndeplinirea rolului de reprezentant al autorității publice tutelare în relația cu companiile de stat	Realizată

Sursa: Evaluarea formatorilor care au susținut modulul și monitorizarea BM

Tabelul 51. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorii care au susținut modulul 1. Ziua 7

Aplicația	Nivelul de complexitate al cerințelor	Nivelul de angajare a participanților	Calitatea rezultatelor obținute	Percepția relevanței de către participanți
Aplicația nr. 1	5	5	7.5	4

Sursa: Evaluarea monitorizării BM

Modul 2. Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice

Tabelul 52. Calendarul de derulare al modului 2

Activitatea	Data	Durata	Ore formare	Total ore	Locul	Prezență participanți
Modulul 2. Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice	Ziua 1, 30.09.2025	15.00 – 19.00	3 ore	18 ore	BM, 9.1	15
	Ziua 2, 1.10.2025	15.00 – 19.00	3 ore		BM, 9.1	13
	Ziua 3, 3.10.2025	09.00 – 16.00	6 ore		BM, 9.1	16
	Ziua 4, 4.10.2025	10.00 – 16.30	6 ore		BM, 9.1	12

Tematica modului a inclus următoarele subiecte:

- Digitizare, digitalizare, transformare digitală – aliniere strategică și niveluri de implementare;
- Evaluarea maturității digitale;
- Guvernanța digitală a datelor și a tehnologiei
- Digitalizarea proceselor din Administrația publică – strategii și set de bune practici;
- Gestionarea procesului de transformare digitală;
- Fundamente și concepte cheie ale schimbării organizaționale;

- Teorii și modele explicative privind schimbarea;
- Tipuri de schimbare și gestionarea acestora;
- Diagnoza organizațională și identificarea punctelor slabe;
- Colectarea și analiza datelor relevante pentru luarea deciziilor;
- Tipuri de intervenții pentru schimbarea organizațională;
- Pașii esențiali ai schimbării și factorii de succes;
- Colaborarea intrainstituțională și implicarea actorilor relevanți (foaie de parcurs) ;
- Stabilirea obiectivelor clare pentru un plan de succes;
- Alegerea celei mai potrivite strategii de schimbare ;
- Implementarea schimbării: strategii și metode;
- Crearea și aplicarea unui plan concret de schimbare;
- Implementarea schimbării: plan de acțiune, comunicare și monitorizare.

Obiectivele de formare ale modului au urmărit ca participanții:

- Să își dezvolte capacitatea de conducere a transformării digitale la nivel de instituție publică și de a diferenția proiectele care doar „digitalizează hârtia” și soluțiile de transformare digitală cu impact real;
- Să analizeze și să evalueze capacitatea organizațională a instituției, identificând punctele forte, slăbiciunile și resursele necesare pentru a răspunde cerințelor strategice sau de reformă;
- Să elaboreze și să coordoneze planuri de reformă/planuri de dezvoltare sau consolidare instituțională care aliniază structurile și procesele organizaționale la noile strategii, politici sau cerințe externe;
- Să conducă implementarea reformelor instituționale, monitorizând progresul, evaluând impactul și ajustând procesele pentru a asigura atingerea obiectivelor

Criteriile de performanță ale modului au vizat:

- Soluțiile de transformare digitală identificate sunt adaptate contextului instituțional și necesităților de îmbunătățire și sunt în linie cu noile tehnologii;
- Planul de transformare digitală proiectat răspunde cerințelor formulate și necesităților instituționale așa cum au fost prezentate;
- Diagnosticul organizațional este realizat pe baza interpretării corecte a informațiilor de context oferite și include evaluarea structurii și a blocajelor din fluxul operațional;
- Planul de dezvoltare instituțională valorifică eficient informațiile oferite și diagnoza și răspunde necesităților pentru care a fost conceput : modernizarea proceselor administrative / digitalizare / restructurare organizațională /implementarea unor politici noi;
- Reformele instituționale propuse sunt adaptate obiectivelor de dezvoltare stabilite pot genera un impact cuantificabil, permit monitorizarea progresului și operarea ajustărilor necesare pe parcurs.

Materialele de formare utilizate au inclus: Suport de curs, Prezentare PowerPoint, Aplicații practice, Aplicația Miro pentru lucrul colaborativ în cadrul echipelor de cursanți, Fișe de lucru.

Tabelul 53. Aplicațiile practice derulate în cadrul Modulului 2

Aplicația	Status Livrare
Aplicația nr. 1 Studiu de caz: Transformare digitală vs. pseudo-digitalizare. Diferențierea proiectelor de digitizare a documentelor comparativ cu cele de transformare digitală pentru a proiecta soluții de re-inginerie de proces care să genereze rezultate pentru cetățeni	Realizată
Aplicația nr. 2 Exercițiu: Proiectarea unui Plan de transformare digitală pentru o instituție care să includă viziune și obiective pentru 2026 – 2030, analiza As-Is vs. To-Be, 3 inițiative pilot, foaie de parcurs, KPI și responsabili	Realizată
Aplicația nr. 3 Exercițiu: Diagnoza organizațională și analiza datelor pentru evaluarea structurii și eficienței proceselor organizaționale, identificarea problemelor, blocajelor din fluxul operațional și a factorilor externi care influențează performanța instituției	Realizată
Aplicația nr. 4 Exercițiu: Dezvoltarea unui Plan de dezvoltare instituțională pe baza unor informații de context și diagnozei unei instituții publice care să vizeze modernizarea proceselor administrative, restructurare organizațională sau implementarea unor politici publice noi	Realizată

Sursa: Evaluarea formatorilor care au susținut modulul și monitorizarea BM

Tabelul 54. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorii care au susținut modulul 2

Aplicația	Nivelul de complexitate al cerințelor	Nivelul de angajare a participanților	Calitatea rezultatelor obținute	Percepția relevanței de către participanți
Aplicația nr. 1	3	4	8	5
Aplicația nr. 2	4	4	8	5
Aplicația nr. 3	4	4	7	4
Aplicația nr. 4	5	4	8	5

Sursa: Evaluarea formatorilor care au susținut modulul

Modul 3. Modelarea strategiilor pentru a obține rezultate pentru cetățeni și mediul de afaceri (electiv)

Tabelul 55. Calendarul de derulare al Modulului 3

Activitatea	Data	Durata	Ore formare	Total ore	Locul	Prezență participanți
Modulul 3. Modelarea strategiilor pentru a obține rezultate pentru cetățeni și mediul de afaceri (electiv)	Ziua 1, 21.10.2025	16.00 – 19.15	3 ore	18 ore	BM, 9.1	12
	Ziua 2, 22.10.2025	16.00 – 19.15	3 ore		BM, 9.1	7
	Ziua 3, 24.10.2025	09.00 – 16.00	6 ore		BM, 9.1	10
	Ziua 4, 25.10.2025	10.00 – 16.30	6 ore		BM, 9.1	13

Tematica modului a inclus următoarele subiecte:

- Instrumente pentru elaborarea strategiilor, politicilor și planurilor strategice instituționale;
- Corelarea procesului și a instrumentelor de planificare strategică cu procesul de elaborarea a actelor normative;
- Metode de analiză a mediului intern și extern;
- Modalități pentru definirea obiectivelor generale și specifice și a indicatorilor de rezultat și de impact;
- Metode de identificare, consultare și mobilizare a factorilor interesați;
- Etapele ciclului politicilor publice;
- Planul anual de lucru al Guvernului (PALG), de la model birocratic la model de stabilire a priorităților;
- Etapele ale procesului decizional la nivel de strategii și politici, corelate obiectivele din documentele programatice în relația cu UE și OCDE;
- Consiliul Consultativ pentru Evaluarea Impactului Actelor Normative (CCEIAN).

Obiectivele de formare ale modului au urmărit ca participanții:

- Să aplice procesul de luare a deciziei la nivelul instituțional bazat pe coordonarea strategiilor și politicilor;
- Să coordoneze și monitorizeze aplicarea strategiilor și politicilor pentru a alinia obiectivele instituționale și a asigura atingerea lor;
- Să identifice tendințele externe organizației, să evalueze riscurile și oportunitățile;
- Să inițieze măsuri concrete pentru a adapta și poziționa instituția în vederea atingerii obiectivelor strategice;
- Să cartografieze actorii cheie implicați și să faciliteze colaborarea între diverse părți interesate pentru implementarea strategiilor și politicilor.

Criteriile de performanță ale modului au vizat că:

- Analiza contextului utilizează informații relevante și fundamentate, acoperă toate dimensiunile modelului PESTLE și furnizează contribuții utile pentru stabilirea obiectivelor documentului de politică publică;
- Mecanismul de monitorizare instituțională permite urmărirea progresului strategiei, include indicatori relevanți și este adecvat structurii și dimensiunii instituției analizate;
- Matricea factorilor interesați identifică reprezentanții relevanți pentru problema analizată și include modalități adecvate de consultare și de implicare a acestora pe parcursul implementării strategiei;
- Opțiunile de implementare sunt definite, opțiunea selectată este fundamentată în mod corespunzător și secțiunile din instrumentul de prezentare și motivare a actelor normative sunt completate cu informațiile necesare;
- Alternative valide privind elaborarea și elaborarea noi legislații privind guvernanță corporativă sunt identificate, alături de propuneri pertinente de abordare a negocierii cu UE și OCDE
- Principalele observații formulate de către CCEIAN pe marginea propunerilor de actele normative sunt interpretate, iar agrearea cu privire la oportunitatea integrării acestora în conținutul final are la baza argumente solide și o evaluare a impactului acestora.

Materialele de formare utilizate au inclus: Suport de curs, Prezentare PowerPoint, Aplicații practice.

Tabelul 56. Aplicațiile practice derulate în cadrul Modulului 3

Aplicația	Status Livrare
Aplicația nr. 1 Exercițiu: Analiza contextului, stabilirea obiectivelor și proiectarea /adaptarea unui mecanism de monitorizare interinstituțională pentru un document de politică publică	Realizată
Aplicația nr. 2 Exercițiu: Identificarea părților interesate și completarea matricei factorilor interesați	Realizată
Aplicația nr. 3 Exercițiu: Generarea opțiunilor și parcurgerea etapelor principale din instrumentul de prezentare și motivare a actelor normative	Realizată
Aplicația nr. 4 Studiu de caz: Elaborarea noi legislații privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice în contextul obligațiilor asumate de România prin PNRR, comunicarea și negocierea cu partenerii CE și OCDE	Realizată
Aplicația nr. 5 Studiu de caz: Utilizarea și integrarea punctelor de vedere formulate de către Consiliul Consultativ pentru Evaluarea Impactului Actelor Normative (CCEIAN) pe marginea unor propuneri de acte normative	Realizată

Sursa: Evaluarea formatorului care a susținut modulul și monitorizarea BM

Tabelul 57. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorul care a susținut modulul 3

Aplicația	Nivelul de complexitate al cerințelor	Nivelul de angajare a participanților	Calitatea rezultatelor obținute	Percepția relevanței de către participanți
Aplicația nr. 1	5	4	4	4
Aplicația nr. 2	4	5	5	5
Aplicația nr. 3	5	4	4	4
Aplicația nr. 4	4	5	5	5
Aplicația nr. 5	5	5	5	5

Sursa: Evaluarea formatorului care a susținut modulul

Modul 4. Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)

Tabelul 58. Calendarul de derulare al Modulului 4

Activitatea	Data	Durata	Ore formare	Total ore	Locul	Prezență participanți
Modulul 4. Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (<i>electiv</i>)	Ziua 1, 31.10.2025	12.00 – 17.30	5 ore	18 ore	BM, 9.1	12
	Ziua 2, 01.11.2025	10.00 – 16.30	6 ore		BM, 9.1	11
	Ziua 3, 05.11.2025	16.00 – 18.00	2 ore		Webex	17
	Ziua 4, 07.11.2025	12.00 – 17.30	5 ore		BM, 9.1	15

Tematica modului a inclus următoarele subiecte:

- Definirea conceptelor de criză, urgențe și situații complexe; caracteristici, diferențe, impact;
- Procesul decizional în condiții de presiune;
- Tipologii ale situațiilor de urgență, criză și complexe;
- Factori declanșatori și impactul asupra instituției;
- Dinamica și cauzele conflictelor în administrația publică;
- Modele de soluționare a conflictelor și stiluri de abordare;
- Identificarea vulnerabilităților instituției;
- Dezvoltarea planurilor de intervenție și scenarii de criză;
- Analiza riscurilor și planificarea măsurilor preventive;
- Metode de evaluare continuă a situației și ajustarea intervențiilor;
- Planul de continuitate instituțională ;
- Principiile de bază ale negocierii;
- Identificarea obiectivelor și strategiilor optime de negociere;
- Stiluri de negociere;
- Metode și tehnici de negociere.

Obiectivele de formare ale modului au urmărit ca participanții:

- Să identifice elementele principalele caracteristice ale situațiilor critice: crize, urgențe sau situații complexe, precum și factorii declanșatori ai acestora;
- Să implementeze strategii și proceduri adecvate pentru gestionarea eficientă a situațiilor de criză, urgente și/sau complexe;
- Să aplice modele practice de intervenție și soluționare a crizelor, adaptate pentru specificul organizației.

Criteriile de performanță ale modului au vizat că:

- Vulnerabilitățile instituțiilor publice analizate sunt identificate realist și sunt clasificate conform corect;
- Planul de continuitate instituțională este relevant pentru situațiile de vulnerabilitate identificate și permite atingerea obiectivelor stabilite, în raport cu capacitatea instituției, resurse și provocări;
- Participanții colaborează eficient pentru rezolvarea crizei, cu respectarea atribuțiilor conform rolurilor alocate;
- Participanții analizează corect interesele părților implicate, dezvoltă strategii de negociere și identifică soluții care să convină ambelor părți implicate.
- Participanții aplică metodele și tehnicile de negociere în mod adaptat și adecvat pentru situațiile simulate.

Materialele de formare utilizate au inclus: Suport de curs, Prezentare PowerPoint, Aplicații practice și Fișe de lucru

Tabelul 59. Aplicațiile practice derulate în cadrul Modulului 4

Aplicația	Status Livrare
Aplicația nr. 1 Exercițiu: Analiza vulnerabilităților unei instituții publice și conceperea unui plan de acțiune rapidă în cazul materializării unor scenarii selectate	Realizată
Aplicația nr. 2 Exercițiu: Elaborarea unui Plan de continuitate instituțională pe baza vulnerabilităților analizate anterior	Realizată
Aplicația nr. 3 Joc de rol: Implementarea Planului de continuitate elaborat anterior în vederea rezolvării unei crize manifestate, cu atribuirea unor roluri diferite conform pozițiilor cheie dintr-o instituție publică	Realizată
Aplicația nr. 4 Joc de rol: Simularea unei negocieri într-o situație de criză din administrația publică care implică analiza interesului părților implicate, dezvoltarea strategiilor de negociere, aplicarea tacticilor persuasive și convenirea unei soluții de ambele părți care să minimizeze impactul crizei	Realizată parțial ⁴¹

Sursa: Evaluarea formatorului care a susținut modulul și monitorizarea BM

Tabelul 60. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorul care a susținut modulul 4

Aplicația	Nivelul de complexitate al cerințelor	Nivelul de angajare a participanților	Calitatea rezultatelor obținute	Percepția relevanței de către participanți
Aplicația nr. 1	4	4	8	5
Aplicația nr. 2	4	5	8	5
Aplicația nr. 3	5	5	8	5
Aplicația nr. 4	5	5	9	5

Sursa: Evaluarea formatorului care a susținut modulul

Modulul 5. Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale și proiectelor de investiții

Tabelul 61. Calendarul de derulare al Modulului 5

Activitatea	Data	Durata	Ore formare	Total ore	Locul	Prezență participanți
Modulul 5. Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale și de proiectelor de investiții	Ziua 1, 18.11.2025	16.00 – 19.15	3 ore	18 ore	Webex	16
	Ziua 2, 19.11.2025	16.00 – 19.15	3 ore		BM, 9.1	9
	Ziua 3, 21.11.2025	12.00 – 17.30	5.5 ore		BM, 9.1	11
	Ziua 4, 22.11.2025	10.00 – 17.00	6.5 ore		BM, 9.1	11

⁴¹ Modulul necesită timp suplimentar de livrare.

Tematica modului a inclus următoarele subiecte:

- Managementul performanței la nivel strategic. Mecanisme de implementare
- Sistemul de planificare strategică din România;
- Elaborarea, monitorizarea, raportarea și revizuirea PSI la nivelul ministerelor și al SGG: Instrumente pentru implementare și roluri. Stabilirea calendarului de lucru. Rolul SG/SGA în proces;
- Inventarierea strategiilor naționale, sectoriale și a altor documente strategice care se operaționalizează prin PSI;
- Raportarea semestrială și anuală a execuției programelor bugetare;
- Elaborarea raportului de performanță;
- Managementul investițiilor publice (en. PIM)?. Ciclul unui proiect. Etapele unei investiții mari
- Evaluarea. Evaluarea conceptului de proiect. Evaluarea maturității implementării unui proiect de investiții. Monitorizarea portofoliului de proiecte.

Obiectivele de formare ale modului au urmărit ca participanții:

- Să organizeze și să supervizeze procesele de actualizare a PSI și de măsurare a performanței instituționale în acord cu etapele și calendarele stabilite în actele normative;
- Să armonizeze managementul performanței cu misiunea organizației și cu prioritățile strategice ale instituției;
- Să utilizeze instrumente și bune practici pentru planificarea, monitorizarea și raportarea performanței instituționale;
- Să abordeze și să interpreteze variațiile de performanță și să ia măsuri pentru a optimiza performanța și pentru a preveni performanțele slabe;
- Să monitorizeze din punct de vedere strategic un portofoliu de proiecte, cu accent pe evaluarea maturității și a riscurilor de implementare.

Materialele de formare utilizate au inclus: Suport de curs, Prezentare PowerPoint, Aplicații practice, Harta strategiilor implementate în România, Planurile strategice instituționale ale ministerelor din România, Rapoartele de performanță ale Ministerelor incluse în Ținta 403 PNRR: Ministerul Sănătății, Ministerul Mediului, Apelor și Pădurilor și Ministerul Educației, Platforma online psi.gov.ro pentru monitorizarea implementării PSI și pentru generarea rapoartelor de performanță semestriale și anuale, Conturi create pentru toți participanții din program în aplicația psi.gov.ro .

Modulul a avut un invitat special în persoana unui consilier superior din cadrul Direcției Coordonare Politici și Programe, Secretariatul General al Guvernului, responsabil de monitorizarea elaborării și implementării Planurilor Strategice Instituționale ale ministerelor din România.

Tabelul 62. Aplicațiile practice derulate în cadrul Modulului 5

Aplicația practică	Status Livrare
Aplicația nr. 1 Exercițiu: Harta strategiilor - Identificarea strategiilor naționale, sectoriale și a altor documente strategice care se operaționalizează prin PSI	Realizată
Aplicația nr. 2 Demonstrație și simulare: Utilizarea platformei online psi.gov.ro pentru monitorizarea implementării PSI și pentru generarea rapoartelor de performanță semestriale și anuale	Realizată

Aplicația nr. 3 Studiu de caz: Analiza și revizuirea concluziilor unui Raport anual de performanță	Realizată
Aplicația nr. 4 Joc de rol: Participarea la o ședință de guvern pentru prezentarea rezultatelor obținute în urma implementării PSI și susținerea a 3 priorități de politică publică pentru obținerea unui buget corespunzător	Realizată parțial ⁴²
Aplicația nr. 5 Studiu de caz: Analiza și revizuirea indicatorilor utilizați în planificarea strategică și sistemul de măsurare a performanței la nivelul ministerelor din România	Realizată parțial ⁴³
Aplicația nr. 6 Studiu de caz: Monitorizarea portofoliului de proiecte. Evaluarea conceptului de proiect pe baza grilei de evaluare PIM aplicată unei liste de proiecte anonimizate	Realizată
Aplicația nr. 7 Studiu de caz: Monitorizarea portofoliului de proiecte. Evaluarea maturității implementării unui proiect de investiții pe baza grilei de evaluare PIM aplicată unei liste de proiecte anonimizate	Realizată

Sursa: Evaluarea formatorilor care au susținut modulul și monitorizarea BM

Tabelul 63. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorii care a susținut modulul 5.

Aplicația	Nivelul de complexitate al cerințelor	Nivelul de angajare a participanților	Calitatea rezultatelor obținute	Percepția relevanței de către participanți
Aplicația nr. 1	3	5	8	5
Aplicația nr. 2	4	5	9	5
Aplicația nr. 3	5	4	8	5
Aplicația nr. 4	5	4	8	4
Aplicația nr. 5	4	5	8	5
Aplicația nr. 6	3	5	9	5
Aplicația nr. 7	3	5	9	5

Sursa: Evaluarea formatorilor care au susținut modulul

Modul 6. Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public

Tabelul 64. Calendarul de derulare al Modulului 6

Activitatea	Data	Durata	Ore formare	Total ore	Locul	Prezență participanți
Modulul 6. Aplicarea managementului bugetar	Ziua 1, 02.12.2025	16.00 – 19.15	3 ore	18 ore	Webex	17
	Ziua 1, 03.12.2025	16.00 – 19.15	3 ore		Webex	18
	Ziua 3, 05.12.2025	12.00 – 18.30	6 ore		BM, 9.1	11
	Ziua 4, 12.12.2025	12.00 – 18.30	6 ore		BM, 9.1	13

⁴² Modulul necesită timp suplimentar de livrare.

⁴³ Modulul necesită timp suplimentar de livrare.

Tematica modului a inclus următoarele subiecte:

- Cadrul de politici naționale în domeniul bugetar;
- Documente programatice la nivel european și național;
- Contextul bugetar al României;
- Sinteza obiectivelor fiscal-bugetare și implicațiile asupra ordonatorilor principali de credite în anul curent și în următorii 3 ani;
- Reguli generale în planificarea și execuția bugetelor publice;
- Legislația finanțelor publice, scrisoarea-cadru;
- Instrumente bugetare: Clasificațiile bugetare și Indicatorii bugetari;
- Principalele metode de bugetare utilizate la nivel internațional pentru instituțiile publice;
- Reguli cu aplicabilitate temporară în planificarea și execuția bugetelor publice;
- Implicațiile constrângerilor bugetare curente asupra planificării și execuției bugetare: În anul curent (Exemple din bugetele aprobate ale unor instituții publice) și în anul următor;
- Etichetarea verde a cheltuielilor bugetare și fiscale;
- Bugetarea pe programe. Programele bugetare și relația lor cu procesele bugetare consacrate, cu clasificarea bugetară. Clasificarea cheltuielilor bugetare din punct de vedere al programelor bugetare;
- Programele de investiții publice: descriere, reguli, exemple, monitorizare.
- Ciclul investițiilor publice: prezentare, cadru legislativ;
- Cadru de reglementare, rol, reguli, structură, proces aferente programelor de investiții publice;
- Corelarea cu obiectivele strategice și planurile de profil naționale;
- Prioritizarea alocărilor bugetare prin analiza de tip cost-beneficiu a propunerilor de alocări bugetare.
- Introducere în analiza cost-beneficiu.
- Metode simplificate de analiză cost-beneficiu pentru nivel managerial: descriere, experiențe internaționale, exemple și aplicabilitate în România.
- Instrumente de analiză a execuției bugetare.
- Clasificația bugetară la nivel COFOG 3.
- Instrumente de raportare a bugetelor și execuției bugetare în portalul Forexebug.
- Instrumente de analiză a execuției bugetare. Analiza execuției bugetare. Virări de credite, rectificări.
- Lecții învățate pentru următoarele cicluri bugetare.

Obiectivele de formare ale modului au urmărit ca participanții:

- Să abordeze holistic managementul bugetar al instituției, pe întregul ciclul bugetar, armonizând obiectivele strategice, țintele de performanță și investițiile cu alocările bugetare;
- Să organizeze și gestioneze un proces eficient de planificare bugetară, implicând compartimentele de specialitate și instituțiile subordonate;
- Să aplice un cadru analitic de tip cost-beneficiu, după context, în luarea deciziilor cu privire la alocarea resurselor bugetare;
- Să organizeze programele de investiții publice și programele bugetare în corelație cu obiectivele strategice ale domeniilor de activitate gestionate de instituția publică;
- Să monitorizeze execuția bugetară, să interpreteze rezultatele obținute și să utilizeze concluziile în planificarea următoarelor exerciții bugetare;
- Să identifice soluții de îmbunătățire a managementului bugetar în instituție, pe care să le aplice în următorul ciclu bugetar.

Materialele de formare utilizate au inclus: Suport de curs, Prezentare PowerPoint, Aplicații practice, legislația specifică și date statistice.

Tabelul 65. Aplicațiile practice derulate în cadrul Modulului 6

Aplicația	Status Livrare
Aplicația nr. 1 Studiu de caz: Constrângeri bugetare curente asupra planificării și execuției bugetare. Bugetul aprobat al unei instituții publice	Realizată
Aplicația nr. 2 Exercițiu: Analiza programelor bugetare ale unor instituții publice pe baza alocărilor pentru acestea pentru anul în curs, doi ani anteriori și doi ani ulteriori	Realizată
Aplicația nr. 3 Simulare: Elaborarea unui program de investiții publice	Realizată
Aplicația nr. 4 Exercițiu: Evaluarea alternativelor de alocare a resurselor bugetare prin analiza cost-beneficiu	Realizată
Aplicația nr. 5 Exercițiu: Analiza și interpretarea execuției bugetare a unor instituții publice	Realizată parțial ⁴⁴

Tabelul 66. Evaluarea derulării aplicațiilor practice de către formatorul care a susținut modulul 6

Aplicația	Nivelul de complexitate al cerințelor	Nivelul de angajare a participanților	Calitatea rezultatelor obținute	Percepția relevanței de către participanți
Aplicația nr. 1	3	4	8	4
Aplicația nr. 2	4	4	9	4
Aplicația nr. 3	4	4	8	4
Aplicația nr. 4	5	5	9	5
Aplicația nr. 5	4	5	9	5

Sursa: Evaluarea formatorului care a susținut modulul

⁴⁴ Modulul necesită timp suplimentar de livrare.

Anexa 2. Comentarii detaliate privind experiența participanților – formularul de feedback

Modulul 1. Secțiunea 1 – Leadership în sectorul public

Tabelul 67. Feedback: experiența participanților – Secțiunea 1. Leadership în sectorul public

Ce ne-ai sfătui să îmbunătățim în ceea ce privește ...	Citate reprezentative ale participanților în formularul de feedback
...conținutul informațional?	- Cursul a fost interactiv și conform așteptărilor. - Nimic, este foarte bine înțeles. - Nu am o propunere, cursul a fost excelent din punctul meu de vedere. - Totul a fost perfect. - Reprezentarea video. - Toate studiile de caz să poată fi aplicate instituțiilor publice, în contextul codului administrativ. - Totul a fost ușor de parcurs și interactiv. - Fiecare participant să vină cu exemple concrete din instituțiile publice. - Cursul este practic, poate mai focusat pe cursanții care nu înțeleg anumite modele. - Posibilitatea de a participa online. - Discuții cu fiecare participant.
...materialele de curs?	- Sunt foarte bune și complete. - Totul a fost conform așteptărilor. Ușor de parcurs și de înțeles. - Să nu schimbați. - Materialele de curs sunt bine pregătite. - Totul a fost perfect. - Formate de lucru. - Cât mai aplicate. - Probleme și soluții. - „Totul este OK, dinamic. Îmi place!” - Sunt relativ OK, dar ar fi utile mai multe exemple din administrația publică. - Nimic.
...metodele de învățare/ gradul de interactivitate?	- Exerciții. - Totul perfect. - OK. - Nu am un sfat, cursul a fost deosebit de interactiv. - Cursul a fost interactiv, structurat pe problemele organizaționale. - Teme mai complexe pe grupuri. - Să fie ascultat și întrebat fiecare participant. - Să învățăm și să reținem cât mai multe din timpul cursului, având în vedere limita de timp. - Sincer, este cel mai dinamic. Chiar îmi place! - Mai interactiv cu anumiți cursanți mai puțin practici. - Nimic. - Cât mai multe exerciții și aplicații în timpul cursului.
...programul zilei (ore de început și final, pauze)?	- Ar fi ideal după programul de lucru. - Fără program sâmbăta. - Să fie structurat în mai multe zile, după programul de lucru. - Programul de curs ar trebui să fie după terminarea programului instituțional.

	- Doar la sfârșitul zilei, după programul de lucru. - Să fie vineri și sâmbătă. - Să înceapă la ora 10. - Nu este cazul. - Mai mult spre final. - Meniu mai diversificat de la o zi la alta.
--	---

Tabelul 68. Feedback: experiența participanților - Aplicare chestionar psihometric de analiză stiluri de leadership

Ce ne-ai sfătui să îmbunătățim în ceea ce privește ...	Citate reprezentative ale participanților în formularul de feedback
...sesiunile de feedback: organizarea (durată, programări etc.)?	- Programul a fost adaptat. E ok in acest mod de organizare. - Mai multe ore. - Modulul a fost conform așteptărilor . - Nu am propuneri. A fost un modul excelent. - Nimic - E totul ok - La mine s-a mulat perfect pe program si a atins așteptările mele. - Nu e nevoie de îmbunătățiri - Informații mai complexe - Am fost mulțumit. Nu am observații - Online - Nu am observații. - Este ok așa - Programul a fost adaptat . E ok in acest mod de organizare . - Cel puțin 2 sesiuni sunt utile, una introductivă și una de aprofundare - Am fost mulțumit. Nu am observații.

Modulul 1. Secțiunea 2 – Guvernanță corporativă

Tabelul 69. Feedback: experiența participanților – Secțiunea 2. Guvernanță Corporativă

Ce ne-ai sfătui să îmbunătățim în ceea ce privește ...	Citate reprezentative ale participanților în formularul de feedback
...conținutul informațional?	- Volumul, astfel încât sa se poată aloca timp relevant pentru exerciții. - Modele mai clare - Nu este cazul. - Timpul de diseminare a informațiilor . - Sa fie alocate 2 zile de curs. - Modul de focusare asupra tuturor membrilor din echipe - Analizata lista participanților si elaborat conținut adecvat - Nimic - Dintre ei lectori / formatori / pe diverse domenii in administrație .
...materialele de curs?	- Mai multe copii - Nu este cazul.

	- Bine pregătite, nu am propuneri. - Mai elaborat. - Să îi faceți să înțeleagă cui se adresează. - Includerea unor tablete sau solicitarea cursanților să participe cu laptop sau tabletă. Ar ușura analizele pe text și formularea unor răspunsuri.
...metodele de învățare/ gradul de interactivitate?	- Totul a fost OK aici. - Mai mult timp. - Alegerea de lectori cu carismă care sa nu se simtă deranjați de cerințe / recomandări / sfaturi ale participanților. Aveți in aceasta grupa oameni f bine pregătiți din administrație . Mare parte dintre ei lectori / formatori / pe diverse domenii in administrație. - Nu este cazul. - Totul este perfect. - Alocarea unui timp corespunzător pentru aplicații. - Mult mai interactiv cu întreaga clasă. - Să învețe pedagogie. Ca să ții niște oameni care conduc tehnic administrația publică centrală atenți și implicați, trebuie chiar să ai niște abilități. Iar abordarea unei doamne ca „ne scoateți la...” - Nimic.
...programul zilei (ore de început și final, pauze)?	- Nu este de o singură zi; necesită minimum 2 zile. - Orele să fie după programul de lucru. - Nu este cazul. - Nu am propuneri. - Totul OK. - Programul zilei a fost OK, dar ar fi mai bine ca acestui curs să îi fie alocate 2 zile. - Final. - Trebuie doar respectate cele stabilite. - Participare online.

Modulul 2. Secțiunea 1 – Digitalizare

Tabelul 70. Feedback: experiența participanților – Modul 2, Secțiunea 1.

Ce ne-ai sfătui să îmbunătățim în ceea ce privește ...	Comentariile participanților în formularul de feedback
...conținutul informațional?	- Să avem mai multe studii de caz - Îmbunătățirea în vederea dezvoltării unui curs de master ori pentru funcțiile de conducere - Nimic - Nu am propuneri, suportul este bun. Poate prezentarea mai multor studii de caz ar ajuta, însă aceasta presupune mai multe ore - Să fie pe mai multe zile, pentru o înțelegere mai bună - La sfârșit să conțină un rezumat
...materialele de curs?	- Materialele să fie și în format digital

	- Nimic - Sunt foarte bine gândite, ușor de parcurs - Culiurile să fie mai prietenoase și materialele să fie primite pe mail - Studiile de caz în format electronic - Să fie structurate cu un rezumat
...metodele de învățare/ gradul de interactivitate?	- Materialele să fie și în format digital - Nimic - Sunt foarte bine gândite, ușor de parcurs - Culiurile să fie mai prietenoase și materialele să fie primite pe mail - Studiile de caz în format electronic - Să fie structurate cu un rezumat
...programul zilei (ore de început și final, pauze)?	- E bine așa cum ați propus. Cine vrea să se dezvolte personal vine! - Nu am recomandări. - Ore de final. - Nu este cazul. - Programul este OK, adaptat la programul de lucru existent. - Să se țină cursurile în timpul programului de lucru. - Propun ca programul să fie după ora 16, în timpul zilelor lucrătoare. - Să fie pliat pe programul nostru, după-amiaza: marți / luni / miercuri. Este OK. - Programul să se desfășoare după programul de lucru, iar ziua de sâmbătă să fie liberă. - Programul este bun.

Modulul 2. Secțiunea 2 – Reorganizarea în instituțiile publice

Tabelul 71. Feedback: experiența participanților – Secțiunea 2. Realizarea reorganizărilor în instituțiile publice

Ce ne-ai sfătui să îmbunătățim în ceea ce privește ...	Comentariile participanților în formularul de feedback
...conținutul informațional?	- E bine așa - Nu este cazul - Conținutul este bine structurat pentru timpul acordat cursului. Exemplele alese au creat interacțiunea dintre participanți - Este bine structurat, ușor de parcurs - Nu am propuneri. Conținutul este cuprinzător și adaptat realității - Timpul alocat - OK - Mai multe discuții practice
...materialele de curs?	- Toate digitale - Nu este cazul - Materialele au concentrat esența fiecărui modul - Structurate OK și pe înțeles. Recomand acest format

	- <i>Materialele suport sunt excelente. Dacă le avem și în format electronic, le putem distribui mai ușor și altor colegi din organizațiile noastre</i> - <i>Nimic</i> - <i>Este OK</i> - <i>Mai multă practică</i>
...metodele de învățare/ gradul de interactivitate?	- <i>Online</i> - <i>Nu este cazul</i> - <i>Nu am alte propuneri</i> - <i>Materialul de curs și modul de prezentare au fost utile și pe înțeles</i> - <i>Cursul a fost foarte interactiv</i> - <i>Să vorbească fiecare participant</i> - <i>Este OK</i> - <i>În regulă</i>
...programul zilei (ore de început și final, pauze)?	- <i>Mai mult sâmbăta</i> - <i>Nu este cazul</i> - <i>Propun vinerea și sâmbăta</i> - <i>Este OK, având în vedere ultima organizare</i> - <i>Să fie mai multe zile dedicate cursului, în special după orele de program</i> - <i>Sâmbăta este OK, și programul</i> - <i>Este suficient adaptat</i> - <i>În weekend după ora 10</i> - <i>Sunt OK în weekend</i>

Modulul 3 - Modelarea strategiilor instituției pentru a obține rezultate pentru cetățeni și mediul de afaceri (electiv)

Tabelul 72. Feedback: experiența participanților – Modulul 3 - Modelarea strategiilor instituției (electiv)

Ce ne-ai sfătui să îmbunătățim în ceea ce privește ...	Comentariile participanților în formularul de feedback
conținutul informațional, materialele de curs, metodele de formare și gradul de interactivitate ?	- <i>Totul a fost pregătit și prezentat cu profesionalism</i> - <i>Totul este OK</i> - <i>Nu am propuneri</i> - <i>Totul a fost perfect</i> - <i>Toate sunt ușor de urmărit, nu am propuneri</i> - <i>Aș lua un caz concret finalizat și aș încerca, în grup, să dezvolt un scenariu cap-coadă care ar putea veni cu îmbunătățiri</i>
...programul zilei (ore de început și final, pauze)?	- <i>Programul a fost adaptat la cerințele noastre</i> - <i>Orarul a fost adaptat în urma discuțiilor</i> - <i>Programul a fost unul bun</i> - <i>Programul actual pare să răspundă agendei profesionale a cursanților</i> - <i>Totul este OK</i> - <i>Curs seara, după ora 18:30</i> - <i>Nu am propuneri, este în regulă</i>

Modulul 4 - Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)

Tabelul 73. Feedback: experiența participanților Modulul 4– Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)

Ce ne-ai sfătui să îmbunătățim în ceea ce privește ...	Comentariile participanților în formularul de feedback
conținutul informațional, materialele de curs, metodele de formare și gradul de interactivitate?	- Nu am sugestii - Este ok structurat . Mi-a plăcut ca a fost adaptat cu parte on line si fizic. - Integrarea de studii de caz și exemple practice. - Posibilitatea desfășurării si in format online - Este f bine calibrat. Nu consider ca necesita îmbunătățiri - F bun gradul de interactivitate - E f clar, complet - A fost unul dintre cele mai interesante si complete module. Felicitări! - Exerciții de rol - Materialele au fost f bune - Orele de curs - E ok
...programul zilei (ore de început și final, pauze)?	- Nu am exemple - Este ok pentru mine. - Orele de început să fie cu ora 09 sau după ora 18. - Programul a fost corespunzător - De evitat suprapuneri cu programul de lucru 8-16 - E ok 12 / 13 începere - Este foarte bun, diversificat - Programul cursului este ok, lectorii au fost mai mult decât indulgenți si înțelegători, programul nostru este haotic si imprevizibil. Vă mulțumesc pentru înțelegere! - Hibrid - sa fie programate seara - E ok - Fără observații. A existat o permanentă comunicare/adaptare la programul cursanților fără afectarea rigorilor cursului

Modulul 5 - Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale și proiectelor de investiții

Tabelul 74. Feedback: experiența participanților - Modulul 5 - Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale și proiectelor de investiții

Ce ne-ai sfătui să îmbunătățim în ceea ce privește ...	Comentariile participanților în formularul de feedback
conținutul informațional, materialele de curs, metodele de formare și gradul de interactivitate ?	- Totul este OK - Nu am - Aș fi început cu o sesiune interactivă în care participanții să se „joace” în aplicație, ca să o descopere - Nu am propuneri - Totul este bine - Totul a fost OK, este necesar mai mult timp - Interactivitatea
...programul zilei (ore de început și final, pauze)?	- Totul este OK - Repetare - Programul a fost OK, poate s-ar impune alocarea mai multor zile pentru curs - Este ideal programul cu weekenduri incluse - S-a acordat o permanentă atenție adaptării programului la cerințele și urgențele profesionale apărute, într-un echilibru între necesitatea de rigoare a cursului și programul de lucru

Modulul 6 - Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale și proiectelor de investiții

Tabelul 75. Feedback: experiența participanților – Modulul 6 - Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public

Ce ne-ai sfătui să îmbunătățim în ceea ce privește ...	Comentariile participanților în formularul de feedback
conținutul informațional, materialele de curs, metodele de învățare/ gradul de interactivitate?	- Nimic - Totul este la superlativ, se înțelege foarte bine și este ușor de reținut - Nu am observații - Sunt OK cele prezentate - Nu am propuneri - Oameni cu experiență practică în ceea ce predau - Programul a fost complex, adaptat nevoilor noastre; a existat un echilibru între partea tehnică și aplicare - Totul este perfect, din punctul meu de vedere; conținutul este suficient, dar poate ar fi util mai mult pe formarea bugetului și înțelegerea lui - Timpul alocat - Întâlniri online - Este OK - Sunt foarte bine așa

programul zilei (ore de început și final, pauze)?	- <i>Nimic, totul este OK</i> - <i>Nu este cazul</i> - <i>Nu am observații</i> - <i>Este OK așa cum a fost organizat</i> - <i>NA</i> - <i>Programul a fost bun</i> - <i>Nu am mențiuni</i> - <i>Programul este perfect</i> - <i>Depinde de programul cursanților, dar voi sunteți foarte flexibili</i> - <i>Pentru după-amiază</i> - <i>Ore potrivite de început ale cursului și în zile libere</i> - <i>Este OK</i> - <i>Mai mult online; sâmbăta este OK, și programul</i> - <i>Este suficient adaptat</i> - <i>În weekend după ora 10</i> - <i>Sunt OK în weekend</i>
---	---

Anexa 3. Comentarii detaliate privind arii de învățare și intenții de aplicare - formularul de feedback

Modulul 1. Secțiunea 1 – Leadership în sectorul public

Tabelul 76. Arii de învățare și intenții de aplicare – Secțiunea 1 - Leadership în sectorul public

Întrebarea	Comentariile participanților în formularul de feedback
Ce îți propui să aplici concret din acest curs?	- Stabilirea clară a deciziilor - Factori motivaționali - Comunicarea valorilor și așteptărilor comportamentale - Să stabilesc criteriile mai clar și să iau decizii corecte, asumate, ținând cont de toți factorii - Schimbare și inovare - Să aplic ideile privind creativitatea și inovarea. Să îi ascult pe ceilalți, preluându-le propunerile. Tehnicile creative învățate mi-au adus plus valoare în activitatea viitoare de management - Stabilirea clară a criteriilor de luare a deciziilor - Metode de optimizare a activității - Să confrunt și să cunosc problema. Brainstorming - Metoda STELL*R - Vreau să aprofundez conceptul de inovație în management pentru a-mi îmbunătăți capabilitățile - STELL*R – Leadership model, Ghidul practic de gestionare a culturii organizaționale și principiile care guvernează conduita profesională a funcționarilor publici și a personalului contractual - Deschidere mai mare pentru inovare, încurajarea colegilor de a participa cu idei - Formarea de lideri și manageri - Tehnici de creativitate - Schimbări de termene la contracte - Metode inovative din zona STELL*R
Ce subiecte ți-ai dori să fie aprofundate sau abordate în acest curs?	- Situații speciale - Moduri și stiluri de comunicare pozitivă - Inovare - Soluționarea problemelor în condițiile unui cadru legislativ rigid - Comunicarea valorilor - Dezechilibre structurale și birocratice - Nevoi psihologice - Formarea de lideri - Leadership și gestionarea timpului - Probleme punctuale - Argumentele pro și contra prezentate sunt de bun augur; sesiunile de dezbateri ne sunt extrem de folositoare, deoarece ne lărgesc orizontul și surprindem mai multe perspective - Cum adaptezi comunicarea la diverse tipuri de personalități - Implicarea instrumentelor AI în activitatea instituțională

	- <i>Valorile în administrația publică</i>
Ce instrumente din acest modul vi s-au părut utile și le-ați putea implementa în instituțiile voastre?	- <i>Crearea de echipe</i> - <i>Comunicare, motivare și decizii concrete</i> - <i>Transformarea culturii este necesară prin model</i> - <i>Definirea criteriilor</i> - <i>Inovația</i> - <i>Normele</i> - <i>Interviul</i> - <i>Încă mă mai gândesc</i>

Tabelul 77. Arii de învățare și intenții de aplicare – Aplicare și feedback chestionar psihometric de evaluare a stilurilor de leadership

Întrebarea	Comentariile participanților în formularul de feedback
Ce intenționați să aplicați ca urmare a feedbackului primit?	- <i>Totul</i> - <i>Sa fiu mai empatica.</i> - <i>Totul. Prezentarea a fost foarte clara.</i> - <i>Sa îmi îmbunătățesc stilul de leadership din zona verde si sa il scad pe cel din zona roșie.</i> - <i>Aplicabilitate practică în timpul activităților de serviciu</i> - <i>Elemente punctuale ale stilurilor de gândire și comportament</i> - <i>La mine a rezultat că trebuie să empatizez si să implic mai mult echipa in a veni cu propuneri si solutii in atingerea rezultatelor.</i> - <i>Discurs / atitudine</i> - <i>Eficientizarea timpului de lucru, îmbunătățirea mediului organizațional, rezultate favorabile si dezvoltarea unui catalog de " Lecții învățate".</i> - <i>comunicarea</i> - <i>Schimbări majore.</i> - <i>comunicare mai buna</i> - <i>felul in care mă vad</i> - <i>Sa îmi dezvolt zona de constructivitate, colaborare, etc</i> - <i>Modul de comunicare în situații de criză cu echipa</i> - <i>Introspecție internă sinceră pt ajustări/echilibrări</i> - <i>Planificarea în caz de dezastru</i> - <i>Gestiunea stresului și managementul rezultatelor.</i>

Tabelul 78. Arie de învățare și intenții de aplicare – Secțiunea 2. Guvernanță Corporativă

Întrebarea	Comentariile participanților în formularul de feedback
Ce îți propui să aplici concret din acest curs?	- <i>Partea de indicatori KPI și, foarte important, scrisoarea de așteptări.</i> - <i>Exercițiu.</i> - <i>„Îmi doresc să pot schimba, unde este cazul, modul în care coordonez echipa, în calitatea de lider la nivelul instituției.</i> - <i>De asemenea, doresc să aflu din experiența altor colegi și a trainerilor.”</i> - <i>„Atenție la responsabilități și transparență.</i> - <i>Analiza activității și a atribuțiilor celor din AGA și CA.”</i> - <i>Totul.</i> - <i>Stabilirea indicatorilor de performanță și monitorizare strictă.</i> - <i>„Modul de management și de gestionare a echipei.</i> - <i>Să îmi îmbunătățesc adaptabilitatea la schimbări în cariera profesională.”</i> - <i>Schimbări majore.</i> - <i>Câteva noțiuni de bază. Orice curs trebuie adaptat nivelului de pregătire al cursanților. Doar un număr mic dintre ei cunoșteau domeniul și funcția, în funcție de instituția publică în care își desfășoară activitatea.</i> - <i>Mă gândesc să candidez la o poziție într-un CA.</i> - <i>Voi aplica câteva principii generale.</i> - <i>Suport de curs și exerciții pentru cursanți cu experiență în domeniu.</i> - <i>Având în vedere că, în acest moment, sunt secretar general care nu are companii de stat, cursul mă va ajuta doar ca dezvoltare personală.</i>
Ce subiecte ți-ai dori să fie aprofundate sau abordate în acest curs?	- <i>KPI și legătura lor cu proiectul de buget, precum și cu mediul extern.</i> - <i>Modificări legislative – propuneri pentru îmbunătățirea activității.</i> - <i>Exemple practice.</i> - <i>Adaptarea managerilor la schimbări în carieră.</i> - <i>Să fie diseminate pe o perioadă mai îndelungată.</i> - <i>OK.</i> - <i>Independența CA.</i> - <i>Abordări cu privire la rolul în negocieri.</i> - <i>Corelația dintre strategiile naționale și scrisorile de așteptare, performanța actuală a întreprinderilor publice și evoluția și ciclul mandatelor.</i> - <i>Cursul trebuie să fie adaptat la participanții care sunt înscriși: începători / medii / avansați.</i> - <i>NA.</i> - <i>Structura este foarte OK, dar informațiile sunt prea multe într-un timp foarte scurt; este necesară o perioadă mai mare de curs.</i> - <i>Discuții privind modul de susținere a CA de către AGA.</i> - <i>Exercițiile să fie trimise dinainte, astfel încât să existe timp pentru parcurgerea lor.</i> - <i>Lectorii să aibă și experiență în administrația publică; nu poți explica unor IFP/DG cum să facă ceva când tu nu ai fost niciodată în situația lor.</i> - <i>Subiecte adaptate nivelului de pregătire al participanților.</i>

Ce instrumente din acest modul vi s-au părut utile și le-ați putea implementa în instituțiile voastre?	- <i>KPI.</i> - <i>Scrisoarea de așteptări.</i> - <i>Toate.</i> - <i>S-au atins toate etapele.</i> - <i>Totul.</i> - <i>Cele cu privire la coordonarea și angajarea CA-ului în responsabilități și atribuții.</i> - <i>Doar chestiuni generale, deoarece sunt secretar general la un minister care nu are companii.</i> - <i>NA.</i>
---	---

Modulul 2. Secțiunea 1 – Digitalizare

Tabelul 79. Arii de învățare și intenții de aplicare – Secțiunea 1 Realizarea digitalizării în instituțiile publice

Întrebarea	Comentariile participanților în formularul de feedback
Ce îți propui să aplici concret din acest curs?	- <i>Matricea RACI</i> - <i>Value Stream Map</i> - <i>Digitalizarea activităților</i> - <i>Digitalizarea proceselor și activităților</i> - <i>Schimbări în proces</i> - <i>Transformarea digitală a procesului de emitere a avizelor și autorizațiilor</i> - <i>Aspectele practice</i> - <i>Digitalizarea cât mai multor activități</i>
Ce subiecte ți-ai dori să fie aprofundate sau abordate în acest curs?	- <i>Matricea Efort–Impact</i> - <i>Securitate cibernetică</i> - <i>Studiu de caz pe instituția mea</i> - <i>Metode de optimizare a proceselor în cadrul CNPP</i> - <i>Planificarea finanțării</i> - <i>Analiza de proces și eliminarea birocrăției în procedura de emitere a avizelor și acordurilor pentru investiții publice</i> - <i>Au fost abordate toate subiectele</i> - <i>Instrumente utile în transformarea digitală la nivelul instituției</i> - <i>Fluxul To-Be</i>
Ce instrumente din acest modul vi s-au părut utile și le-ați putea implementa în instituțiile voastre?	- <i>RACI, foarte util</i> - <i>Matricea RACI</i> - <i>Transformarea digitală</i> - <i>Studiile de caz</i> - <i>Matricea efort–impact</i> - <i>Analiza de proces</i> - <i>Digitalizarea proceselor</i>

Modulul 2. Secțiunea 2 – Reorganizarea în instituțiile publice

Tabelul 80. Arii de învățare și intenții de aplicare – Secțiunea 2 Realizarea reorganizărilor în instituțiile publice

Întrebarea	Comentariile participanților în formularul de feedback
Ce îți propui să aplici concret din acest curs?	- <i>Experiență prin exemple</i> - <i>Politici publice</i> - <i>Modele de schimbare</i> - <i>Adaptarea la schimbări</i> - <i>Îmbunătățirea comunicării dintre management și echipe</i> - <i>Implicarea echipei în luarea deciziilor</i> - <i>Metodele de schimbare organizațională</i> - <i>Diagnoza și modelele de schimbare</i> - <i>Metoda Kotter, foarte folositoare pentru dezvoltarea mea profesională</i> - <i>Stabilizare și învățare în organizație</i> - <i>Tot</i> - <i>Digitalizarea proceselor de răspuns în comunicarea cu clienții proiectelor noastre sau cu cei care doresc să aplice</i>
Ce subiecte ți-ai dori să fie aprofundate sau abordate în acest curs?	- <i>Cazuri concrete</i> - <i>Planul de schimbare</i> - <i>Până la acest moment, cursul a răspuns așteptărilor mele</i> - <i>Exemple de bune practici</i> - <i>Schimbarea</i> - <i>Reforma instituțională și principii de reorganizare a unei instituții publice</i> - <i>Coaching pentru reorganizare și managementul schimbării</i> - <i>Au fost abordate toate subiectele</i> - <i>Instrumente utile în transformarea digitală la nivelul instituției</i> - <i>Fluxul To-Be</i>
Ce instrumente din acest modul vi s-au părut utile și le-ați putea implementa în instituțiile voastre?	- <i>Toate exemplele</i> - <i>Foarte utile</i> - <i>Modelele de schimbare</i> - <i>Am răspuns la prima întrebare</i> - <i>Modelele pentru procesul de schimbare</i> - <i>Metoda Kotter și modalități de comunicare</i>

Modulul 3. Modelarea strategiilor instituției pentru a obține rezultate pentru cetățeni și mediul de afaceri (electiv)

Tabelul 81. Arii de învățare și intenții de aplicare – Modulul 3 Modelarea strategiilor instituției

Întrebarea	Comentariile participanților în formularul de feedback
Ce îți propui să aplici concret din acest curs?	- <i>PSI, PALG etc.</i> - <i>Suportul de curs a fost util și clarificator. Sunt instrumente cu care lucrez; acum totul este mai clar</i> - <i>Întregul suport de curs, bine structurat, documentat și prezentat</i> - <i>Toate subiectele cursului le voi aplica</i>

	- Elemente concrete de aplicabilitate punctuală - În primul rând, bunele practici - Cât mai multe exerciții - SWOT - Analizele prezentate - Implementarea cunoștințelor dobândite pentru redactarea actelor normative
Ce subiecte ți-ai dori să fie aprofundate sau abordate în acest curs?	- Modelul PESTLE / CCEIAN - Sunt mulțumită de curs - Subiectele au fost prezentate și documentate în mod echilibrat - Să dezvoltăm obligativitatea efectuării unor analize de impact cu privire la politicile publice și o perioadă rezonabilă de timp necesară pentru analiza unei inițiative legislative cu impact major - Guvernanța corporativă - Cazuistică - Lecții de învățat - Stabilirea obiectivelor - Corelarea dintre planificarea strategică și planificarea bugetară

Modulul 4. Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)

Tabelul 82. Arii de învățare și intenții de aplicare – Modulul 4 - Soluționarea crizelor și situațiilor complexe

Întrebarea	Comentariile participanților în formularul de feedback
Ce îți propui să aplici concret din acest curs?	- Toate exemplele discutate - Tehnici de negociere - Să țin cont de toate etapele negocierii - Gestionarea situațiilor de criză apărute în activitatea desfășurată - Negocierea - Negocierile cu sindicatele din educație, care au deja o frecvență ridicată - Formulele prezentate - Importanța comunicării în negociere și analiza vulnerabilităților din instituție - Comunicare strategică în situații de criză - Negocierea în situațiile întâmpinate, atât din perspectiva ZOPA, cât și din perspectiva BATNA - Stiluri, metode și tehnici de negociere - Tot
Ce subiecte ți-ai dori să fie aprofundate sau abordate în acest curs?	- Situații mai complicate - Discuții interactive - Cursul și discursul au fost pe înțelegerea mea. Mi-aș fi dorit să îl fi parcurs la începutul carierei de înalt funcționar public - Gestionarea eficientă a timpului în diversele situații apărute - Managementul riscurilor

	- Dezvoltarea scenariilor care implică eșec. Cum reieși un proces de negociere odată ce nu ai reușit să atingi ZOPA sau minimul acceptabil - Mai multe jocuri de rol - Cât mai multă cazuistică - Cursul a abordat o tematică largă, dar, având în vedere ce presupune activitatea de negociere într-un moment de criză, m-ar interesa și etica, respectiv abordarea dilemelor morale în luarea deciziilor - Rectificare bugetară - Dilemele morale în luarea deciziilor - Managementul situațiilor de criză suprapuse - Tehnici de depășire a situațiilor tensionate - Orice
--	---

Modulul 5. Monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale și proiectelor de investiții

Tabelul 83. Arii de învățare și intenții de aplicare – Modulul 5 - Monitorizarea performanței planurilor strategice

Întrebarea	Comentariile participanților în formularul de feedback
Ce îți propui să aplici concret din acest curs?	- Vreau să promovez aplicația PSI, astfel încât să se coreleze activitatea de audit public extern (probabil, în primul rând, auditul de performanță) cu datele colectate - Excelent - În curând - Monitorizarea măsurilor pe fiecare structură organizațională și angajat - Totul - MEC este printre puținele autorități centrale care aplică PSI și bugetarea pe programe; prin urmare, noțiunile de astăzi ajută în raportările anuale - Repetare - Mai mult timp - Elemente de arhitectură a PSI - Tot ceea ce am întâlnit - Întărirea PSI - Tot ceea ce am primit - PSI - Recomandările - Implicarea structurilor din subordonare în măsuri și obiective - Monitorizarea indicatorilor și planificare bazată pe buget
Ce subiecte ți-ai dori să fie aprofundate sau abordate în acest curs?	- Organizare instituțională și instrumente - Actualizare PSI și raportare integrată - Platforma PSI - A fost OK - Nu am - Definirea indicatorilor aferenți fiecărui minister

Tabelul 84. Aarii de învățare și intenții de aplicare – Modulul 6 - Aplicarea managementului bugetar

Întrebarea	Comentariile participanților în formularul de feedback
Ce îți propui să aplici concret din acest curs?	- <i>Lucrurile care consider că îmi vor fi utile</i> - <i>Aplicarea concretă a managementului bugetar bazat pe ținte de performanță și monitorizarea performanței planurilor strategice instituționale și a proiectelor de investiții</i> - <i>Monitorizarea execuției bugetare</i> - <i>Comunicarea cu echipa, prioritizarea investițiilor, evitarea riscurilor, leadership</i> - <i>Să prioritizez alocările bugetare și să analizez alternativele aceluiași program</i> - <i>Aplicarea concretă a unui management bugetar bazat pe ținte de performanță și monitorizarea performanței PSI</i> - <i>Totul îmi este necesar</i> - <i>Să recitesc legislația din domeniu</i> - <i>Prioritizarea investițiilor</i> - <i>Coordonarea procesului bugetar</i> - <i>Elemente de prudență bugetară</i> - <i>Este foarte util</i> - <i>Structura programelor de investiții</i>
Ce subiecte ți-ai dori să fie aprofundate sau abordate în acest curs?	- <i>Elemente de priorizare a proiectelor de investiții</i> - <i>Să vină lectori care au experiență în ceea ce prezintă și experiență profesională în administrație</i> - <i>Criterii de priorizare</i> - <i>Bugetarea pe obiective</i> - <i>Integritate, conflict de interese</i> - <i>Subiecte aprofundate în legătură cu ședința de guvern</i> - <i>A fost un curs complex. Am înțeles mai bine ce înseamnă managementul bugetar bazat pe ținte</i> - <i>A fost un modul complex, care a clarificat multe necunoscute</i> - <i>Prezentarea de exemple concrete de îmbunătățire a modelelor de management și de leadership</i> - <i>Dezvoltarea competențelor din Codul administrativ</i> - <i>Monitorizarea integrată a angajamentelor bugetare</i> - <i>Modificări legislative</i>

Anexa 4. Analiza privind preluarea PDCARAP ca program de formare specializata derulat de către INA

Institutul Național de Administrație este înființată ca instituție publică în subordinea MDLPA, având rolul⁴⁵ de a pune în aplicare direcțiile strategice ale Guvernului privind eficientizarea administrației publice prin profesionalizarea personalului din administrația publică centrală și locală. Institutul asigură asistență metodologică în vederea integrării și coordonării demersurilor comune de interes strategic pentru profesionalizarea și modernizarea administrației publice. INA exercită atribuții în următoarele domenii: (i) formarea și perfecționare profesională a personalului din administrația publică; (ii) asigurarea calității în domeniul formării personalului din administrația publică; (iii) cercetarea și inovarea în domeniul administrației publice; (iv) asigurarea de asistență tehnică pentru susținerea dezvoltării administrației publice; (v) diseminarea informațiilor și a rezultatelor demersurilor de cercetare-inovare în relația administrație publică - cetățeni.

Institutul organizează programe de formare specializată și perfecționare profesională în administrația publică centrală și locală, cu durata stabilită în condițiile legii, pentru funcționarii publici, personalul contractual, personalul care își desfășoară activitatea în baza unor contracte de management, managerii publici, aleșii locali, persoane alese sau numite în funcții de demnitate publică sau asimilate acestora, precum și pentru alte categorii de persoane. În domeniul asigurării calității formării personalului din administrația publică, Institutul standardele de calitate pentru programele de formare profesională pe care le organizează în mod direct sau pe care le derulează în parteneriat sau în asociere cu alți furnizori de formare și asigură controlul și monitorizarea respectării acestora. Atestarea absolvirii programelor de formare specializată se face prin Certificat de absolvire, însoțit de supliment descriptiv privind competențele dobândite, eliberat de către INA, în condițiile legii.

Formarea specializată este definită în cadrul actului normativ⁴⁶ care reglementează formarea funcționarilor publici ca „activitatea de formare destinată dezvoltării acelor competențe și aptitudini necesare exercitării unei funcții cu un nivel ridicat de complexitate și care necesită abilități și aptitudini specifice, desfășurată într-un cadru organizat, pe o durată de timp relativ extinsă, cu grupuri-țintă definite și constituite limitativ, de regulă pe bază de selecție, și tratând o tematică multiplă, corelată într-o succesiune logică și axată pe atingerea scopului principal”. În cadrul INA, funcționează direcția de programe de formare specializată (DPFS)⁴⁷ care are responsabilități în ceea ce privește inițierea, organizarea, desfășurarea și evaluarea programelor de formare specializată (FS).

În oferta de formare din anul 2025⁴⁸, Institutul a promovat 8 programe de formare specializată care se desfășoară pe o perioadă relativ extinsă comparativ cu programele de perfecționare, cu o durată cuprinsă între 54 și 162 ore de formare, adresate unor grupuri țintă strategice și care contribuie la dezvoltarea unor competențe specifice necesare exercitării unor funcții cu nivel ridicat de complexitate. Programele se pot organiza în format clasic (în cadrul organizat, față în față), online sau mixt.

1. Program de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înălților funcționari publici (PÎFP)

⁴⁵ <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/284204>

⁴⁶ HG nr. 1.066 / 2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/97567>

⁴⁷ Regulamentul de organizare și funcționare al INA disponibil <https://ina.gov.ro/images/2024/regulamentul-de-organizare-si-functionare-al-ina-.pdf>

⁴⁸ Oferta de formare INA 2025 disponibilă la: https://ina.gov.ro/images/2025/brosura_oferta_ina_2025.pdf

2. Programul de formare specializată pentru numirea într-o funcție de demnitate publică de prefect și subprefect (PPRF)
3. Programul de formare specializată pentru funcțiile de conducere din sectorul public (PFPC)
4. Programul de formare specializată destinat aleșilor locali (PAL)
5. Programul de formare specializată specific secretarilor generali ai unităților administrativ-teritoriale (PSGUAT)
6. Academia de Leadership (LAP)
7. Programul de formare specializată în domeniul amenajării teritoriului, urbanismului și autorizării construcțiilor pentru arhitecții șefi la nivel de municipii și orașe (PARH)
8. Programul de formare specializată în domeniul amenajării teritoriului, urbanismului și autorizării construcțiilor pentru arhitecții șefi la nivel de comune (PARH)

Tarifele de participare la programele de formare specializată variază între 1.350 lei pentru trei module și 9 zile de formare și 5.500 lei pentru un număr de 9 module și 27 zile de formare și sunt stabile pe baza prevederilor OMDLPA⁴⁹ nr. 1.114 / 2022 prin care se aprobă tarifele pe ziua de formare per participant, situate într-un interval cuprins între 150 lei/zi pentru programele derulate online și 200 lei/zi pentru programele organizate în cadru organizat (clasic). Pentru PIFP și PPRF este stabilit un tarif de 220 lei /zi/participant. În tabelul de mai jos sunt prezentate caracteristicile programelor de FS din oferta INA. Bugetul unui program de FS include: onorariul personalului specializat, cheltuielile logistice cu sala de curs și materialele de formare, pauzele de cafea, cheltuielile cu personalul implicat și cota de regie a institutului. Pentru PIFP, bugetul include și plata comisiilor de admitere și de soluționare a contestațiilor.

Tabelul 85. Numărul de ore și zile de formare și tarifele pentru programele de formare specializată ale INA în 2025

Anul	PÎFP	PFPC	PPRF	PSGUAT	PAL	LAP	PARH
Anul introducerii în oferta INA de FS	2018	2019	2022	2019	2019	2018	2023
Număr module	9	4	9	3	3	3	4
Număr ore formare	162	72	150	54	54	54	90
Număr zile de formare	27	12	25	9	9	9	
Tarif -lei înscriere	500	0	0	0	0	0	0
Tarif -lei participare fizic	5.500	2.400	5.500	1.800	1.800	1.800	0
Tarif -lei participare online		1.800		1.350	1.350	1.350	5.200

Sursa: Rapoarte anuale de activitate INA 2018 - 2024 și estimări pe baza rezultatelor la Concursul național de admitere la PIFP 2025

Două⁵⁰ dintre programele de formare specializată (FS) au fost lansate în anul 2018 (PÎFP și Academia de Leadership), trei în 2019 (cele destinate funcțiilor de conducere, secretarilor generali și aleșilor locali), iar în anul 2022 a fost introdus programul pentru numirea într-o funcție de demnitate publică de prefect și subprefect. Alte două noi programe completează oferta de formare începând cu anul 2023 pentru a contribui la profesionalizarea funcției de arhitect șef la nivel de municipii și orașe și distinct, la nivel de comună, organizate în colaborare cu Registrul Urbiștilor din România.

⁴⁹ OMDLPA nr. 1.114 din 31 / 2022 pentru aprobarea tarifelor de participare/zi/participant la programele de formare profesională (perfecționare și formare specializată) organizate de Institutul Național de Administrație <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/255873>

⁵⁰ Rapoartele anuale de activitate INA 2018 -2024 disponibile la: <https://ina.gov.ro/despre-ina/rapoarte-de-activitate>

Analiza duratei desfășurării concursului național de admitere și a activităților de formare pentru PÎFP în perioada 2018 – 2025 indică o perioadă totală de aproximativ: 8 luni, împărțită în 2 luni pentru concurs (înscrierea candidaților, derularea probelor de concurs și completarea dosarului) și 6 luni pentru participarea la activităților de formare și de evaluare. Pentru fiecare program de FS durata se stabilește prin regulament și se comunică în oferta de formare.

Tabelul 86. Calendarul desfășurării concursului național de admitere și a activităților de formare pentru PÎFP în perioada 2018 - 2025

Anul	Concursul național de admitere la PIFP			Modalitatea de desfășurare a PÎFP		
	Înscriere candidați	Concurs	Completare dosar + taxă	Derulare module de formare	Reevaluare / Restanțe	Evaluare finală
2018	18.06 - 22.06	25.06 - 10.07	11.07 - 31.07	12.09 - 16.11	12.12	04.12 – 06.12
2019	11.03 - 15.03	18.03 – 01.04	02- 22.04.2019	08.05 – 12.07	17.07 – 19.07 / 18.09	10.09 -12.09
2022	11.07 – 15.07	18.07 – 05.08	08.08 – 26.08	13.09.2022 – 16.02.2023	–	06.02.2023 – 10.03.2023
2023	30.03 – 05.04	06.04 – 27.04	28.04 – 19.05	12.06 – 06.12	–	11.12 – 14.12
2024	28.02 – 08.03	11.03 – 25.03	26.03 – 15.04	22.04 – 13.11	–	18.11 – 20.11
2025	13.01.2025 – 31.01.2025	03.02.2025 – 17.02.2025	18.02.2025 – 10.03.2025	–	–	–

Sursa: OMDRAP 4857/2018 OMDRAP 1073/2019, OMDRAP 3008/2019, OMDLPA 1190/2022, OMDLPA 344/2023, OMDLPA 770/2024, OMDLPA 3771/2024, OPINA 245/2018, OPINA 138/2019, OPINA 190/2022, OPINA 114/2023

Analiza veniturilor obținute în urma desfășurării programelor de FS ale INA în perioada 2018-2025 indică că programul pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici înregistrează o pondere de 62.57% din totalul veniturilor, cu încasări totale de 2.249.080 lei în 6 ani (cu referire doar la încasările de la bugetul de stat și din contribuțiile individuale ale participanților în sumă totală de 3.594.230 lei), urmat adresat prefectilor și subprefecților cu 15,91% din încasări și cel pentru funcțiile de conducere din sectorul public cu 11.81%. Din total veniturilor obținute în urma activității de FS, în sumă de 4.706.010 lei, inclusiv prin contractarea unor servicii în urma participării la proceduri de achiziție publică, PÎFP ocupă o pondere de 47.79%.

Deși lansate doar în 2023, programele pentru arhitecții șefi la nivel de municipii și orașe și comune au generat venituri de 306.800 lei, cu o pondere de 8.53% din valoarea totală a veniturilor obținute din activitatea de FS. Pentru programele Academia de leadership și cel destinat aleșilor locali nu sunt furnizate informații cu privire la rezultatele înregistrate. Scăderea veniturilor PÎFP poate fi interpretată în linie cu introducerea PPRF în anul 2022, în urma modificării statutului prefectului și subprefectului în Codului

administrativ⁵¹ prin care s-a stabilit că funcțiile de prefect și subprefect sunt funcții de demnitate publică, iar prefecții și subprefecții au reprezentat o proporție semnificativă din grupul țintă pentru PÎFP anterioare.

Tabelul 87. Veniturile înregistrate în urma desfășurării programelor de formare specializată ale INA în perioada 2018 – 2025

Anul	PÎFP	PFPC	PPRF	PSG UAT	PA L	LAP	PARH	PAP ⁵²	Total an FS
2018	410.800								410.800
2019	249.780	100.800		0	0	0			350.580
2022	555.000	237.300	451.000	22.950	0	0			1.266.250
2023	490.500	57.600	121.000		0	0	306.800		975.900
2024	277.000	28.800	0	18.900	0	0	0	1.111.780	1.436.480
2025	266.000								266.00
Total FS	2.249.080	424.500	572.000	41.850	0	0	306.800		4.706.010
%	47.79%	9.02 %	12.15%	0.88 %	0%	0%	6.51%	23.62%	100%

Sursa: Rapoarte anuale de activitate INA 2018 – 2024, SEAP și estimări pe baza rezultatelor la Concursul național de admitere la PIFP 2025

Numărul total al participanților la programe de FS desfășurate în perioada 2018-2025 este de 1222, dintre care participanții la PIFP ocupă o pondere de 34% din total, urmați de participanții la PAP contractat de la ANAP și finanțat prin PNRR în procent de 33.38% , de cei de la PFPC 15.63% și PPRF 8.51%. Prin însumarea numărului de participanți care ocupă sau aspiră la funcții de conducere sau de demnitate publică de la programele PÎFP, PFPC, PPRF și PSGUAT rezultă cel puțin 742 de persoane, în procent de 60,72% din totalul participanților la programele de FS ceea ce arată interesul ridicat al acestor categorii pentru profesionalizarea carierei. Analizând doar numărul de 814 participanți la activitatea de FS, cu excepția contractului cu ANAP finanțat PNRR, participanții la PÎFP înregistrează 51% din totalul participanților, iar procentul însumat de participanți de la PÎFP, PFPC, PPRF și PSGUAT în valoare de 91.15 % subliniază atât interesul dar și concentrarea activității și specializarea INA pentru a contribui la dezvoltarea competențelor persoanelor care ocupă funcții de conducere și de demnitate publică. Acest aspect susține posibilitatea de integrare a programului în cadrul ofertei de formare a INA, ca o extindere firească a gamei de programe pentru a veni în întâmpinarea necesităților de formare a grupului țintă reprezentat de secretarii și directorii generali.

La numărul total de 1222 de participanți se adaugă încă 3676 de participanți, formați în anii 2022 (901) și 2023 (2775), în cadrul unui proiectului cu finanțare europeană⁵³, implementat în parteneriat cu ANAP, aspect care indică un nivel de capacitate instituțională ridicată pentru a putea acomoda volume ridicate de cursanți și de a furniza servicii de instruire specifică necesităților unui grup țintă reprezentativ și extins. De

⁵¹ OUG nr. 4 / 2021 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ disponibilă la: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/237031>

⁵² Contract de prestări nr. 5384/03.07.2023 încheiat cu Agenția Națională pentru Achiziții Publice, în cadrul Țintei 436: Furnizarea de cursuri de formare specializată în domeniul achizițiilor publice, finanțat prin PNRR <https://ina.gov.ro/despre-ina/proiecte/proiecte-incheiate/formare-specializata-in-domeniul-achizitiilor-publice>

⁵³ <https://ina.gov.ro/despre-ina/proiecte/proiecte-incheiate/cod-sipoca-625-cod-smis-126949>
<https://ina.gov.ro/wp-content/uploads/2023/04/Raport-de-activitate-INA-anul-2022.pdf>
<https://ina.gov.ro/wp-content/uploads/2024/02/Raport-de-activitate-INA-anul-2023-2.pdf>

asemenea numărul ridicat de participanți la FS instruiți 4084 (în cadrul proiectelor cu finanțare europeană POCA și PNRR într-un timp relativ scurt (2022 – 2024) creează premisele implicării Institutului în inițiative de profesionalizare ample, care pot aborda probleme și necesități complexe de formare.

Tabelul 88. Numărul de participanți la programele de formare specializată ale INA în perioada 2018 – 2025

Anul	PÎFP	PFPC	PPRF	PSGUAT	PAL	LAP	PARH	PAP	Total an
2018	100				0	14			114
2019	57	35		0	0	0			92
2022	92	111	82	17	0	0			302
2023	77	29	22	0	0	0	59		187
2024	45	16		14	0	0	0	408	483
2025	44	-	-	-	-	-	-		44
Total	416	191	104	31	0	14	59		1222
%	34.04%	15.63%	8.51%	2.53%	0%	1.14%	4.82%	33.38%	100%

Sursa: Rapoarte anuale de activitate INA 2018 – 2024, SEAP și estimări pe baza rezultatelor la Concursul național de admitere la PIFP 2025

Includerea unui program de FS în oferta INA ⁵⁴ implică desfășurarea unor activități de analiză, de proiectare a programului și de elaborare a unui set de documente specifice: tematică, standarde de calitate, modalitatea de desfășurare și planificarea efectivă și regulament de organizare și desfășurare, care alături de oferta de formare, vor fi înaintate spre avizare⁵⁵ de către Consiliul de Coordonarea care funcționează pe lângă Institut și urmate de aprobarea de către președintele INA. De asemenea sunt estimate resursele necesare pentru organizarea programului în bune condiții și se fundamentează bugetul de cheltuieli pentru propunerea tarifului de școlarizare. Personalul din cadrul direcției de formare specializată fundamentează activitățile de FS pe baza politicilor și strategiilor de formare, a reglementărilor legale în vigoare și a metodologiilor și standardelor de formare. Aceste activități trebuie să fie în line cu obiectivele strategice ale Institutului privind formarea profesională. Planul strategic INA pentru perioada 2020 – 2025⁵⁶ include în cadrul obiectivului 1. Oferirea de programe de formare profesională relevante, practice și inovatoare, precum și servicii de dezvoltare de cea mai înaltă calitate pentru administrația publică, un set de priorități și acțiuni pentru îndeplinirea acestuia, printre care se pot enumera:

- Orientarea pe domeniile esențiale și relevante pentru dezvoltarea competențelor administrației publice
- Analizarea, identificarea și definirea grupurilor țintă strategice pentru programele INA și actualizarea portofoliului de programe de formare profesională pe baza analizelor întreprinse și
- Dezvoltarea și livrarea de programe de formare profesională destinate liderilor și viitorilor lideri din administrația publică

Aceste priorități au un nivel de relevanță ridicat pentru potențiala preluare a Programul de dezvoltare a competențelor pentru accelerarea rezultatelor în administrația publică în cadrul ofertei de formare a INA, care poate contribui la atingerea acestora, atât din punctul de vedere al abordării unor grupuri țintă

⁵⁴ Regulamentul de organizare și funcționare al INA disponibil <https://ina.gov.ro/images/2024/regulamentul-de-organizare-si-functionare-al-ina-.pdf>

⁵⁵ OUG nr. 67 / 2024 din 21 iunie 2024 privind reorganizarea și funcționarea Institutului Național de Administrație disponibilă la <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliuDocument/284204>

⁵⁶ Planul strategic INA pentru perioada 2020 – 2025 disponibil la <https://ina.gov.ro/wp-content/uploads/2022/03/INA-Strategie-2022.pdf>

strategice, dar și prin resursele reduse care ar trebui mobilizate pentru preluarea acestuia, conținutul fiind deja dezvoltat și pilotat.

De semnalat este și posibilitatea Institutului de a organiza aceste programe de FS în parteneriat cu organizații relevante, proiectele de acord de parteneriat urmând a fi avizate tot de către Consiliul de Coordonare. Consiliul de Coordonare este constituit prin Decizie a Prim-ministrului⁵⁷ și își desfășoară activitatea în baza unui regulament de organizare și funcționare aprobat prin OMDLPA⁵⁸, iar secretariatul este asigurat de către Institut. Consiliul se reunește trimestrial în ședințe ordinare și în ședințe extraordinare ori de câte ori este nevoie, iar hotărârile sunt adoptate cu votul majorității membrilor prezenți; în caz de egalitate de voturi, votul președintelui consiliului este hotărâtor. Referitor la activitatea de formare, Consiliul avizează: grilele de programe de formare profesională și tematica acestora, regulamentele de organizare și desfășurare a programelor de FS, standardele de calitate pentru programele organizate, propunerile privind tarifele de participare și acordurile de colaborare, de parteneriat sau asociere încheiate de Institut.

Pentru fiecare program de formare specializată se elaborează un regulament de organizare și desfășurare a programului (ROD) care se aplică participanților la program și personalului INA implicat și care stabilește cadrul general de organizare, desfășurare, evaluare și certificare a competențelor în cadrul programului. De asemenea, ROD detaliază standardele de calitate aplicabile programului, responsabilitățile echipei de implementare a INA și drepturile și obligațiile participanților. Standardele de calitate pentru programele de FS includ descrierea aspectelor legate resursele materiale, resursele electronice, informatice și de comunicații specifice (organizare în format online), resursele umane, conținutul și durata programului (tematica, plan de formare, durata modulelor, logistica) și măsurile pentru asigurarea și monitorizarea calității.

Cadrul procedural pentru organizarea unui program de formare specializată este stabilit printr-o serie de acte normative care reglementează calendarul și desfășurarea activităților de selecție și de formare a participanților, tariful de înscriere și de școlarizare, criteriile de selecție și de evaluare. OMDLPA nr. 1.114/2022⁵⁹, emis la propunerea Institutului și cu avizul Consiliului de Coordonare care funcționează pe lângă INA, precizează tarifele maxime pe ziua de formare per participant aplicabile pentru programele de FS, iar OMDLPA nr. 604/2021⁶⁰ stabilește principiile, etapele pentru selecția participanților la programele de FS, criteriile de selecție aplicabile și responsabilitățile personalului INA pentru efectuarea selecției. Pentru PIFP se aplică prevederile HG 832/2007⁶¹, coroborate cu prevederile Codului administrativ. Regulamentul de organizare și desfășurare a concursului național de admitere la PIFP, inclusiv calendarul,

⁵⁷ Decizia Prim-ministrului nr. 262 / 2022 privind constituirea Consiliului de coordonare care funcționează pe lângă Institutul Național de Administrație disponibilă la: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/264103>

⁵⁸ OMDLPA nr. 572 / 2022 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Consiliului de coordonare care funcționează pe lângă Institutul Național de Administrație disponibil la: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/254242>

⁵⁹ OMDLPA nr. 1.114 din 31 / 2022 pentru aprobarea tarifulor de participare/zi/participant la programele de formare profesională (perfecționare și formare specializată) organizate de Institutul Național de Administrație disponibil la: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/255873>

⁶⁰ OMDLPA nr. 604 / 2021 pentru aprobarea Metodologiei privind selecția participanților la programele de formare profesională organizate de Institutul Național de Administrație disponibil la: <https://legislatie.just.ro/public/DetaliiDocument/242108>

⁶¹ HG nr. 832 / 2007 pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea și desfășurarea programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici disponibil la <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/84186>

tematica concursului, tarifele de înscriere și școlarizare sunt stabilite prin OMDLA⁶², iar modalitatea de desfășurare a PIFP este menționată în cadrul unui OPINA⁶³. Recrutarea și selecția personalului specializat se realizează pe baza unei metodologii a INA⁶⁴ care descrie criteriile de selecție, etapele din proces și documentele solicitate și responsabilitățile personalului selectat și implicat ulterior în desfășurarea programelor de formare: de pregătire a formării, de desfășurare și de evaluarea a participanților și a programelor. Modalitatea de eliberare și de gestionare a certificatelor de absolvire emise de către Institut este descrisă în OMLPDA⁶⁵ nr. 3.836/2020.

Caseta 2. Cadrul legislativ și procedural care reglementează organizarea și desfășurarea programele de formare specializată ale INA, inclusiv PÎFP

Modalitatea de desfășurare a programelor de formare specializată					
Număr module, ore de formare, grupe și tarife de înscriere și școlarizarea	Tematică selecție și program	Calendar selecție, criterii și etape	Calendar și modalitate desfășurare	Selecția personalului specializat	Evaluare Eliberarea certificatelor
• Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 67/2024 privind reorganizarea și funcționarea Institutului Național de Administrație • Regulamentul privind organizarea și desfășurarea programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 832/2007, cu modificările și completările ulterioare • Regulamentul de organizare și desfășurare a programelor de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare înalților funcționari publici • Procedura operațională pentru organizarea și desfășurarea programelor de formare specializată (generală) • Proceduri operațională „Organizarea programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici” • Ordinul președintelui INA privind aprobarea modalității de desfășurare a Programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici					
• OPINA nr 357/2024 pentru modificarea OPINA nr. 202/2024 pentru aprobarea Regulamentul de organizare și funcționare al INA • OMDLPA nr. 604/2021 pentru aprobarea Metodologiei privind selecția participanților la programele de formare profesională organizate de INA • OMLPDA nr. 3.836/2020 pentru aprobarea Metodologiei privind modalitatea de gestionare a certificatelor de absolvire a programelor de formare profesională organizate de Institutul Național de Administrație • Metodologia de recrutare și selecție a personalului specializat pentru programele de formare profesională organizată de INA					

Selecția participanților la programele de FS se desfășoară cu respectarea principiilor: egalitatea de tratament, obiectivitate, egalitatea de șanse, confidențialitate, transparență și cu parcurgerea următoarelor

⁶² OMDLA nr. 3.771/2024 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și desfășurare a concursului național de admitere la Programul de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici - anul 2025, promoția Constantin C. Angelescu disponibil la: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/289411>

⁶³ OPINA nr. 16/2025 privind aprobarea modalității de desfășurare a Programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici - 2025, promoția Constantin C. Angelescu disponibil la: <https://legislatie.just.ro/public/DetaliiDocument/294911>

⁶⁴ Metodologia de recrutare și selecție a personalului specializat pentru programele de formare profesională organizată de INA, 2024 disponibilă la: <https://ina.gov.ro/images/2024/MetodologieRSF2024.pdf>

⁶⁵ OMDLPA nr. 3.836/2020 pentru aprobarea Metodologiei privind modalitatea de gestionare a certificatelor de absolvire a programelor de formare profesională organizate de Institutul Național de Administrație disponibil la <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/230384>

etape: informarea potențialilor participanți, înscrierea, selecția realizată de personalul desemnat pe baza criteriilor de selecție și întocmirea unui proces-verbal cu rezultatele procesului, aprobat de către conducere și operat în platforma de training a INA. Criteriile de selecție aprobate prin OMDLPA sunt înscrierea în termenul stabilit, apartenența persoanei la grupul-țintă căruia i se adresează programul, acordul instituției privind participarea persoanei la program, data și ora înscrierii pe platforma de training INA (se aplică principiul „primul venit, primul servit”) și respectarea criteriului numeric cu încadrarea în numărul maxim de participanți stabilit pentru fiecare program. Criteriile de selecție se aplică în ordinea enumerării lor. Pentru PÎFP selecția participanților se face pe baza HG nr. 832/2007⁶⁶ prin organizarea unui concursul național de admitere la program, denumit în continuare concurs, care constă din 2 probe: selectarea dosarelor de concurs și interviu. În proba de selecție a dosarelor se verifică existența tuturor documentelor solicitate prin OMDLA pentru aprobarea ROD a PIFP, iar în proba de interviu, la care participă doar candidații admiși în etapa anterioară, se testează cunoștințele generale referitoare la administrația publică, precum și a abilităților și competențelor necesare ocupării unei funcții publice din categoria ÎFP, pe baza criteriilor de evaluare: gradul de cunoaștere a principiilor, regulilor, organizării și funcționării administrației publice, abilitățile de comunicare, abilitățile manageriale, capacitatea de a lua decizii și de a evalua impactul acestora, capacitatea de analiză și sinteză, capacitatea de stabilire și formulare a obiectivelor individuale și gradul de motivare pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici. Participanții sunt înmatriculați la program prin ordin al președintelui INA.

Personalul specializat pentru pregătirea și derularea activităților de formare și de evaluare în cadrul programelor de FS este recrutat și selectat pe baza unei metodologii INA, actualizată periodic. Proba de recrutare presupune crearea unui cont pe platforma de training INA <https://training.ina.gov.ro/> și încărcarea unui set de documente care să ateste experiența profesională și în formare, studiile universitare absolvite și planificarea unei sesiuni de formare din tematica specifică programului/programelor pentru care aplică. Candidații care au transmis toate documentele conform specificațiilor din anunțul de recrutare vor intra în etapa de selecție 1, în cadrul căreia comisia de recrutare și selecție analizează și acordă puncte, pe baza documentelor transmise de către candidați, pentru primele 2 criterii de selecție: experiență în formarea profesională (maxim 3 puncte) și experiența în programul de formare pentru care aplică (maxim 3 puncte). Candidații care obțin cel puțin 4 puncte, vor intra în etapa de selecție 2, care constă într-un interviu susținut la sediul INA sau online prin care se vor evalua abilități de comunicare, capacitatea de planificare și organizare a unei sesiuni de formare și abilitățile pentru formarea interactivă și aplicativă. Pe website-ul INA nu sunt precizate tarifele orare pentru plata formatorilor.

Standardele de calitate pentru fiecare program de FS sunt detaliate în cadrul regulamentului de organizare și desfășurare elaborat pentru fiecare program și stabilesc specificații pentru aspecte de la resursele materiale, materialele de formare utilizate, resursele umane implicate în organizare și susținerea sesiunilor de formare, până la conținutul programului și măsurile pentru asigurarea calității. Participanții vor avea acces la materialele de formare, în format electronic, care includ pentru fiecare modul: agendă, suport de curs, exerciții, studii de caz, prezentări în PowerPoint, analize, fișe de lucru, referințe bibliografice și alte materiale de interes pentru tematica abordată. O echipă de implementare a programului din partea INA, aprobată de președinte la propunerea directorului DPFS, organizează programul, colaborează cu personalul specializat selectat pentru susținerea modulelor, coordonează desfășurarea activităților de formare și monitorizează respectarea standardelor aprobate în ROD. Standardele menționează posibilitatea participării unor experți sau specialiști invitați (formatori de la alte institute de formare românești, europene și internaționale, similare; academicieni, profesori universitari, practicieni din țară și străinătate) pentru susținerea unor sesiuni în cadrul modulelor de formare, pentru diseminarea de bune practici, instrumente de actualitate și lecții învățate. Metodele de formare utilizate sunt specifice educației adulților, trebuie să fie adaptate particularității modulelor și grupului țintă pentru care este organizat programul și includ:

⁶⁶ <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/84186>

prezentări, studii de caz, jocuri de rol, teme și exerciții practice, exemple de bune practici, demonstrație, vizionare materiale, discuții structurate, de grup, etc. Pentru fiecare modul sunt stabilite obiective de învățare specifice care vizează rezultate concrete, iar pentru definirea lor se vor avea în vedere gama de cunoștințe, abilități și atitudini dobândite de participanți în urma parcurgerii modulului de formare respectiv.

Măsurile pentru monitorizarea calității includ evaluarea participanților și a programului, realizată de către personalul specializat și comisia de evaluare. Formele de evaluare a participanților pentru PÎFP sunt: evaluarea intermediară, care constă în rezolvarea unui test grilă sau unei aplicații practice la finalul fiecărui modul notată de formator sau automat prin platforma de training și evaluarea finală, reprezentată de susținerea unui interviu de evaluare a competențelor dobândite, notată de o comisie de evaluare finală. Formele de evaluare sunt propuse de către DFPS, particularizate pentru obiectivele de formare ale fiecărui program de FS și sunt aprobate de către Președintele INA. Evaluarea programului și a prestației personalului specializat se realizează prin completarea de chestionare de către participanți la finalul fiecărui modul de formare; de asemenea personalul specializat completează un raport de activitate. La final, echipa de implementare a programului din partea INA întocmește raportul de evaluare a programului și a personalului specializat, pe baza rezultatelor înregistrate de participanți, răspunsurilor la chestionarele aplicate, a rapoartelor de activitate și a propriilor observații ca urmare a monitorizării pe parcurs.

De asemenea, în cadrul proiectului SIPOCA 716⁶⁷ implementat în parteneriat cu SGG și ANFP, INA a dezvoltat și propus un set de standarde minime de calitate în formare aplicabile în cadrul Rețelei Naționale a Furnizorilor de Formare pentru Administrația Publică „ReForm”⁶⁸, care acoperă 10 activități dispuse pe ciclul de formare denumite „principii”, detaliate prin criterii și modalitățile de îndeplinire a acestora. Activitățile analizate sunt: (P1) Analiza nevoilor de formare, (P2) Analiza grupului țintă, (P3) Stabilirea obiectivelor formării, (P4) Proiectarea, (P5) Elaborarea planului de formare, dezvoltarea cursului și a materialelor de formare, (P6) Selectarea formatorilor, (P7) Organizarea formării, (P8) Desfășurarea formării, (P9).Evaluarea formării, (P10). Revizuirea procesului de formare. Tot în cadrul aceluiași proiect, a fost concepută o Metodologie pentru evaluarea impactului⁶⁹ programelor de formare specializată organizate de Institutul Național de Administrație care urmărește măsurarea efectului net al programelor de FS la nivelul beneficiarilor și instituțiilor din care provin în decurs de maxim un an de la participare și identificarea aspectelor care pot fi îmbunătățite privind organizarea și desfășurarea programelor. Metodologia include patru componente și vizează evaluarea contextului formării și a reacției participanților la formare, evaluarea competențelor dobândite de participanți și evaluarea rezultatelor formării. Metodologia dispune următoarele metode de evaluare pe componentele enumerate: analiza de documente, chestionarul de feedback, testul inițial și cel final, chestionarul de identificare a beneficiilor, focus grupul și interviul și oferă repere și îndrumări operaționale pentru planificarea evaluării și aplicarea și integrarea acestor metode.

În anul 2021, în cadrul proiectului SIPOCA 47⁷⁰ implementat de către MDLPA, INA, alături de MDLPA și alte 5 instituții aflate în subordinea și sub autoritatea MDLPA, a implementat un sistem de management integrat, care include o componentă de management al calității (ISO 9001:2015), armonizată cu sistemul de control intern managerial și a obținut certificarea de conformitate cu cerințele standardului ISO 9001:2015 pentru activitatea de formare profesională în administrația publică. Domeniul de aplicare și certificare ISO 9001:2015 la nivelul Institutului Național de Administrație este formarea profesională în

⁶⁷ <https://ina.gov.ro/despre-ina/proiecte/proiecte-incheiate/cod-sipoca-617-cod-smis-127558>

⁶⁸ <https://ina.gov.ro/wp-content/uploads/2023/09/Decalogul-calitatii-in-formare-Ghid-la-purtator.pdf>

⁶⁹ <https://ina.gov.ro/wp-content/uploads/2023/09/Metodologie-pentru-evaluarea-impactului-programelor-de-formare-specializata-organizate-de-Institutul-National-de-Administratie.pdf>

⁷⁰ <https://www.mdlpa.ro/pages/sipoca47>

administrația publică, cu cele 2 procese ale sale: perfecționarea profesională și formarea specializată. În anul 2024⁷¹ în urma auditului de recertificare, a fost menținută certificarea pentru activitatea de formare profesională în administrația publică.

Programul de dezvoltare a competențelor pentru accelerarea rezultatelor în administrația publică îndeplinește standardele analizate anterior: la nivelul programelor de FS ale INA și ReForm, acestea fiind încorporate în cuprinsul său de la etapele de analiză a nevoilor de formare, proiectare și dezvoltare și poate fi transpus și integrat în oferta INA. De asemenea materialele dezvoltate în cadrul procesului de derulare a programului și de evaluare a pilotării includ informații utile în procesul de analiză a impactului precum și recomandări și modalități de îmbunătățire și de actualizare a acestuia, în linie cu prevederile SR EN ISO 9001:2015.

Structura de guvernanță a unui program de FS are la baza echipa de implementare a programului și directorul DPFS și include un set de procese definite, testate și funcționale, care cuprind etapele de propunere spre aprobare, avizare, aprobare, colaborare, coordonare și monitorizare cu președintele INA, Consiliul de coordonare, personalul specializat care susține sesiunile de formare, experți invitați, Comisia de evaluare finală, participanți și instituțiile acestora.

Analizând ponderea veniturilor activității de FS în totalul veniturilor INA în perioada 2018 – 2025⁷² de 45.52%, se poate concluziona că aduce o contribuție semnificativă în bugetul instituției și că există o cerere pentru acest tip de formare în această perioadă. De asemenea ponderea înregistrată de către PÎFP în total venituri din activitatea de FS de 47.79% și de 21.75% în total venituri INA în perioada 2018 – 2025, subliniază interesul ridicat pentru participare și absolvire a acestui program.

Tabelul 89. Ponderea veniturile înregistrate în urma desfășurării programelor de formare specializată în total venituri INA în perioada 2018 – 2025

Anul	Venituri -lei generate de PÎFP			Venituri totale INA	% PÎFP din total venituri INA	Venituri totale formare specializată	% PÎFP din total venituri FS	% FS din total venituri INA
	Din taxa de înscriere	Din taxa de școlarizare	Total					
2018	40.800	370.000	410.800	1.216.750	33.76	410.800	100	33.76
2019	30.900	218.880	249.780	2.172.140	11.49	350.580	71.24	16.13
2022	49.000	506.000	555.000	2.005.682	27.67	1.266.250	43.83	63.13
2023	67.000	423.500	490.500	1.833.905	26.74	975.900	50.26	53.21
2024	29.500	247.500	277.000	2.843.050	9.74	1.436.480	19.28	50.52
2025	24.000	242.000	266.000	-	-	266.000		
Total	241.200	2.007.780	2.249.080	10.071.527	21.75%	4.706.010	47.79%	45.52%

Sursa: Rapoarte anuale de activitate INA 2018 -2024 , OMLPDA PIFP (2018 – 2024) și estimări pe baza rezultatelor la Concursul național de admitere la PIFP 2025

Evoluția funcțiilor de secretar general, secretar general adjunct, director și director general adjunct din tabelul de mai jos relevă că acestea pot reprezenta un grup țintă semnificativ pentru program, cu o posibilitate de formare de 100 / 150 persoane pe an.

⁷¹ <https://ina.gov.ro/images/2025/raport-de-activitate-institutul-national-de-administratie-anul-2024.pdf>

⁷² Valoarea completă a veniturilor INA din activitatea de formare profesională obținute în anul 2025 se va completa după publicarea Raportului anual de activitate pentru anul 2025, care va include veniturile din programele de perfecționare profesională și celelalte venituri din activitatea de FS.

Tabelul 90. Evoluția numărului funcții publice eligibile pentru a participa la Programul de dezvoltare a competențelor pentru accelerarea rezultatelor în administrația publică, distribuite pe categorii și gradul de ocupare

Anul	Secretar general			Secretar general adjunct			Director			Director general adjunct			Total funcții publice
	Total	1	2	Total	1	2	Total	1	2	Total	1	2	
2022	47	43	4	46	36	10	325	275	50	318	233	85	736
2023	54	43	11	47	34	13	342	311	31	333	284	49	776
2024	55	45	10	45	36	9	329	291	38	328	258	70	757
2025													

Legenda: 1=Posturi ocupate și temporar ocupate, 2=Posturi vacante

Sursa: ANFP, Raportul privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici pentru anii 2022, 2023 și 2024

Tabelul 91. Caracteristicile unui program de formare specializată organizat de către Institutul Național de Administrație

Caracteristica	Descrierea
Forma de desfășurare	Program de formare specializată
Definirea formei de specializare	Formarea profesională a funcționarilor publici destinată dezvoltării acelor competențe și aptitudini necesare exercitării unei funcții cu un nivel ridicat de complexitate și care necesită abilitați și aptitudini specifice, desfășurată într-un cadru organizat, pe o durată de timp relativ extinsă, cu grupuri-țintă definite și constituite limitativ, de regulă pe bază de selecție, și tratând o tematică multiplă, corelată într-o succesiune logică și axată pe atingerea scopului principal (Art. 3 (1) lit. c din HG 1066/2008)
Grup țintă stabilit	Programele de FS se adresează unor grupuri-țintă definite, iar selecția pentru admiterea la aceste programe include un criteriu de selecție referitor la apartenența persoanei la grupul-țintă căruia i se adresează programul. (Art. 3 (1) lit. c din HG 1066/2008) (OMDLPA nr. 604/2021 Art. 8 (1))
Cadrul legislativ	- HG nr. 1.066 / 2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici - OUG nr. 67/2024 privind reorganizarea și funcționarea Institutului Național de Administrație
Cadrul procedural	- OPINA nr 357/2024 pentru modificarea OPINA nr. 202/2024 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al INA - Procedura operațională pentru organizarea și desfășurarea programelor de formare specializată - Regulamentul de organizare și desfășurare a programului de formare specializată avizat de către Consiliul de Coordonare și aprobat de președintele INA - OMDLPA nr. 604/2021 pentru aprobarea Metodologiei privind selecția participanților la programele de formare profesională organizate de INA
Posibilitate de organizare în parteneriat	- Elaborează metodologiile de selecție a partenerilor în procesul de formare, care se aprobă prin OMDLPA (OUG nr. 67/2024, Art.11, (1) lit. h)

	- Programe de formare pe care le organizează în mod direct sau pe care le derulează în parteneriat sau în asociere cu alți furnizori de formare. (OUG nr. 67/2024, Art.12, lit. E) - Acorduri/protocoale/contacte de colaborare interinstituțională pentru organizarea programelor de formare specializată (ROF INA, Art.29, (3) lit. dd)
Avizarea, acreditarea sau autorizarea	Tematica, standardele de calitate, modalitatea de desfășurare, regulamentul de organizare și desfășurare și oferta de formare sunt avizate de către Consiliul de Coordonare care funcționează pe lângă Institut și aprobate de președintele INA.
Costuri pentru avizare, acreditare sau autorizare	La nivelul Consiliului de Coordonare care funcționează pe lângă INA nu sunt percepute taxe pentru avizare
Includerea în registre naționale	Registrul de evidență a programelor de formare specializată, generat automat din platforma de training INA
Structura responsabilă de implementare	Echipa de implementare a programului din partea INA, aprobată de președinte la propunerea directorului DPFS, organizează programul, colaborează cu personalul specializat selectat pentru susținerea modulelor, coordonează desfășurarea activităților de formare și monitorizează respectarea standardelor aprobate în ROD.
Forma	În cadru organizat, care să asigure întâlnirea nemijlocită, în spații special amenajate, pe întreaga durată a programului de formare profesională, a participanților cu formatorii sau la distanță, prin utilizarea unor resurse electronice, informatice și de comunicații specifice, prin activități de autoînvățare și autoevaluare
Durata în ore și zile de formare	Variază între 54 ore (9 zile de formare) și 162 ore (27 zile de formare)
Structura pe module	Variază între 3 module (9 zile de formare) și 9 module (27 zile de formare)
Număr credite ETCS	-
Tarif de înscriere / admitere	500 lei pentru PÎFP. Pentru celelalte programe de FS nu se percepe
Tarif de școlarizare	Tarifele sunt stabilite prin OMDLPA nr. 1.114 / 2022 care aprobă tarifele pe ziua de formare per participant, situate într-un interval cuprins între 150 lei/zi pentru programele derulate online și 200 lei/zi pentru programele organizate în cadru organizat (clasic). Pentru PIFP și PPRF este stabilit un tarif de 220 lei /zi/participant Variază între 1.350 lei (pentru 3 module și 9 zile de formare) și 5.500 lei (pentru 9 module și 27 zile de formare).
Tarif formatori	Nu sunt precizate tarifele orare pentru plata formatorilor.
Frecvența organizării	- Anuală în cazul programelor de FS din oferta de formare INA - Ocazională în cazul programelor de FS derulate în cadrul unor proiecte cu finanțare europeană
Număr participanți acceptat	- Nu sunt disponibile informații specifice, dar din analiza nr. de participanți la PÎFP și PRF o grupă are aprox. 22 – 25 participanți. - 25 de participanți în cazul programelor de FS derulate în cadrul unor proiecte cu finanțare europeană.
Cerințe selecție participanți	- Înscrierea în termenul stabilit; - Apartenența persoanei la grupul-țintă căruia i se adresează programul; - Acordul instituției privind participarea persoanei la program;

	- Data și ora înscrierii pe platforma de training INA (se aplică principiul „primul venit, primul servit”) și - Respectarea criteriului numeric cu încadrarea în numărul maxim de participanți stabilit pentru fiecare program. (OMDLPA nr. 604/2021 Art. 8 (1))
Înmatriculare participanți	După finalizarea procesului de selecție, participanții sunt înmatriculați la program prin ordin al președintelui INA
Secția formatorilor	Se realizează pe baza Metodologiei de recrutare și selecție a personalului specializat pentru programele de formare profesională organizată de INA pe baza a 3 criterii de selecție: experiență în formarea profesională, experiență în programul de formare pentru care aplică și interviu.
Materiale de formare utilizate	Agendă, suport de curs, exerciții, studii de caz, prezentări în PowerPoint, analize, fișe de lucru, referințe bibliografice și alte materiale de interes pentru tematica abordată
Metode de formare utilizate	Prezentări, studii de caz, jocuri de rol, teme și exerciții practice, exemple de bune practici, demonstrație, vizionare materiale, discuții structurate, de grup, etc.
Instrumente acreditate de evaluare a competențelor de leadership	În descrierea programelor de FS nu sunt menționate astfel de instrumente.
Asigurarea de coaching sau mentorat	În descrierea programelor de FS nu sunt menționate astfel de instrumente.
Standarde de calitate aplicabile	Sunt stabilite standardele de calitate pentru fiecare program de FS care includ: resursele materiale, electronice, umane, conținutul și durata programului (tematica, plan de formare, durata modulelor, logistica) și măsurile pentru asigurarea și monitorizarea calității.
Monitorizare calitate	Măsurile pentru monitorizarea calității includ evaluarea participanților și a programului, realizată de către personalul specializat și comisia de evaluare. Formele de evaluare sunt propuse de către DFPS, particularizate pentru obiectivele de formare ale fiecărui program de FS și sunt aprobate de către Președintele INA. Evaluarea programului și a prestației personalului specializat se realizează prin aplicarea de chestionare de către participanți la finalul fiecărui modul de formare; de asemenea personalul specializat completează un raport de activitate.
Rapoarte cu rezultatele înregistrate	Se întocmește raportul de evaluare a programului și a personalului specializat, pe baza rezultatelor înregistrate de participanți, răspunsurilor la chestionarele aplicate, a rapoartelor de activitate și a observațiilor echipei INA ca urmare a monitorizării pe parcurs.
Modalitatea de finalizare și de evaluare a competențelor	Formele de evaluarea a participanților pentru PÎFP sunt: intermediară, constă în rezolvarea unui test grilă sau unei aplicații practice la finalul fiecărui modul notată de formator sau automat prin platforma de training, finală, reprezentată de susținerea unui interviu de evaluare a competențelor dobândite, notată de o comisie de evaluare finală. Pentru alte programe de FS formele de evaluare se stabilesc prin ROD, la propunerea DPFS, cu avizul Consiliului de Coordonare și se aprobă de președintele INA.
Actul de studii eliberat	Atestarea absolvirii unui program de formare profesională organizat de Institut se face prin certificat digital de absolvire semnat electronic de

	președintele INA. Se eliberează certificate de absolvire participanților care au obținut minimum nota finală 7 la evaluarea competențelor profesionale. (OMDLPA nr. 3.836/2020, Art. 2 (1) și (3))
Anexa la actul de studii	Certificatul de absolvire se eliberează însoțit de o anexă, în format digital, denumită supliment descriptiv al certificatului, în care se precizează competențele profesionale dobândite, semnată electronic de către directorul DPFS și apoi semnată electronic de președintele Institutului.
Registrele de evidență a eliberării certificatelor	Registrul de evidență nominală a eliberării certificatelor de absolvire pentru programele de formare specializată organizate de INA
Analiză a rezultatelor	Sunt publicate în Raportul anual de activitate al INA.
Analiză a rezultatelor și a impactului	În 2023 fost concepută o Metodologie pentru evaluarea impactului programelor de formare specializată organizate de INA, dar nu sunt disponibile informații cu privire la aplicarea acesteia.
Certificare a sistemului de managementul calității	Certificat care atestă că INA a implementat și menține un sistem de managementul calității conform condițiilor din SR EN ISO 9001:2015 pentru activitatea de formare profesională în administrația publică (emis în 2021 și în 2024 în urma auditului de recertificare)
Relevanța față de planul de dezvoltare instituțională	Planul strategic INA pentru perioada 2020 – 2025 include priorități și acțiuni: - Orientarea pe domeniile esențiale și relevante pentru dezvoltarea competențelor administrației publice - Analizarea, identificarea și definirea grupurilor țintă strategice și actualizarea portofoliului de programe de formare profesională - Dezvoltarea și livrarea de programe de formare profesională destinate liderilor și viitorilor lideri din administrația publică.
Relevanța față de contextul strategic la nivel național	Proiect pentru Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2024 – 2029, în curs de aprobare. ⁷³ Obiectivul general 2: Furnizarea unor programe de formare unitare dedicate grupurilor prioritate Obiectivul specific 2: Planificarea și furnizarea de programe de formare unitare pentru persoane care ocupă poziții de management și pentru persoanele nou intrate în administrația publică Măsura 2.1. Planificarea și furnizarea de programe de formare unitare pentru înalții funcționari publici și funcționarii publici de conducere
Experiență în proiecte de formare pentru administrația publică	2024, Ținta 436 PNRR: 408 participanți la PFS și certificați 2023, SIPOCA 625: 2775 participanți PFS, 2566 certificați 2022, SIPOCA 625: 901 participanți PFS, 828 certificați

Sursa: Elaborare autori pe baza: HG nr. 1.066 / 2008, OUG nr. 67/2024, OPINA nr 357/202, OMDLPA nr. 604/2021, ROF INA, OMDLPA nr. 3.836/2020, HG nr. 832 / 2007, Rapoarte anuale de activitate INA 2018 - 2024

⁷³ https://ina.gov.ro/images//strategia-formare/SFPAP_112023_240906_140308.pdf

Anexa 5. Analiza privind preluarea PDCARAP ca program de studii postuniversitare de FPA de formare și de dezvoltare profesională continuă de tip specializare de către mediul universitar

Oferta tradițională de formare (concentrată nu pe formarea de competențe, ci mai degrabă pe actualizarea și consolidarea de cunoștințe) nu mai este suficientă pentru provocările actuale. Administrațiile publice au nevoie să dezvolte *capacități adaptive, competențe digitale, abilități de gândire sistemică și capacitatea de a lucra cu incertitudinea* – competențe ce pot fi obținute doar prin programe de formare concepute în parteneriat real cu instituțiile de învățământ superior. Această idee este susținută în literatura dedicată reformelor administrative, care arată că schimbarea durabilă apare mai ușor în contexte în care actorii publici participă activ la generarea soluțiilor și nu doar le primesc „din exterior”⁷⁴. Mai mult, dezvoltarea de soluții inovatoare necesită ecosisteme de colaborare, nu doar relații bilaterale. OCDE arată că instituțiile publice trebuie să se conecteze la „actori cu influență și impact” și la cunoaștere externă relevantă pentru a naviga tranzițiile tehnologice și sociale, iar instituțiile de învățământ superior reprezintă nodurile centrale ale acestor ecosisteme⁷⁵.

Ciclul de inovare publică presupune colaborarea cu experți academici în fiecare etapă, deoarece problemele contemporane sunt, prin natura lor, *transversale, interdependente și nerezolvabile prin acțiune unilaterală*. Prin urmare, rațiunea parteneriatului nu este doar una de eficiență, ci și una strategică: crearea comună a capacităților necesare statului contemporan, capabil să gestioneze provocări precum digitalizarea, schimbările demografice și climatice și transformările instituționale. Instituțiile de învățământ superior și administrațiile publice trebuie să devină co-arhitecți ai soluțiilor și co-constructori ai competențelor, într-o logică de „*learning partnership*” indispensabilă unei guvernări moderne.

În acest context, parteneriatul cu instituțiile de învățământ superior poate avea două funcții complementare. El poate asigura o ofertă coerentă de formare inițială și continuă, integrată cu obiectivele strategice ale statului (în general), dar și cu cadrele de competențe din administrația publică (inclusiv cele ce vizează dezvoltarea competențelor de leadership ori a celor digitale); și poate contribui la dezvoltarea unei culturi a învățării pe tot parcursul vieții, în care universitățile și alte institute de formare proiectează împreună parcursuri de dezvoltare profesională (masterate executive, micro-certificate, programe modulare pentru actualizarea rapidă a competențelor, etc.).

Exemple europene (precum cel oferit de Franța prin rețeaua universităților și centrelor de pregătire pentru o carieră publică⁷⁶ sau programul de masterat executiv coordonat de London School of Economics și Civil Service UK⁷⁷) și transatlantice (precum bursele doctorale Sir Rolan Wilson deschise, printre altele, funcționarilor publici din Australia⁷⁸) demonstrează că parteneriatele structurale dintre administrația publică și instituțiile de învățământ superior pot susține atât formarea inițială, cât și dezvoltarea viitorilor lideri capabili să abordeze teme naționale complexe.

⁷⁴ Heyse, Liesbet; Resodihardjo, Sandra; Lantink, Tineke; Lettinga, Berber (eds.). (2006). *Reform in Europe. Breaking the Barriers in Government*, Routledge

⁷⁵ OECD. (2020). *The public sector innovation lifecycle: A device to assist teams and organisations in developing a more sophisticated approach to public sector innovation*, OECD Working Paper on Public Governance no.37, <https://dx.doi.org/10.1787/0d1bf7e7-en>

⁷⁶ <http://www.ipag-cpag.fr/spip.php?page=site>

⁷⁷ <https://www.lse.ac.uk/school-of-public-policy/empp>

⁷⁸ <https://srwfoundation.anu.edu.au/scholarships/sir-roland-wilson-scholarship>

Parteneriatele dintre administrația publică (în sens larg) și instituțiile de învățământ superior trebuie concepute explicit ca aranjamente de co-participare și co-design, care pornesc de la cadrele de competențe și strategiile naționale de resurse umane, includ mecanisme de feedback sistematic din partea funcționarilor (pentru a evita „stratificarea barierelor” de acces la învățare) și integrează training-ul formal cu practici de învățare pe termen lung (mentorat, coaching, rețele profesionale, mobilitate între administrație și universitate).

Universitățile, datorită capacității lor de a integra cercetarea în predare și de a genera programe avansate, devin actori centrali ai formării actualilor și viitorilor funcționari publici. Mai mult, ele reprezintă platforme ideale pentru dezvoltarea competențelor necesare rezolvării problemelor complexe. Studiile dedicate tendințelor globale ale guvernantei și administrării serviciilor publice vorbesc despre o trecere de la „execuția conform procedurilor” la lucrul în rețele, anticiparea riscurilor, utilizarea datelor, inovație și co-creare cu cetățenii⁷⁹. Aceste domenii necesită o formare avansată, multidisciplinară, pe care instituțiile de învățământ superior o pot livra mai eficient decât orice alt tip de furnizor de formare. Astfel, un parteneriat autentic – construit pe co-participare, co-design curricular și responsabilitate comună pentru dezvoltarea competențelor – devine o condiție esențială creșterii capacității administrative într-un mediu dominat de probleme complexe, în continuă schimbare.

România are instituții de învățământ superior puternice în domeniul administrației publice (programele din Cluj Napoca și București fiind printre puținele din regiunea Europei Centrale și de Est acreditate internațional⁸⁰), însă prioritatea celor din urmă a fost, pentru mult timp, formarea inițială (prin programe de licență și masterat). Ca urmare, o bună parte a specializărilor din domeniile relevante administrației publice nu sunt aliniate cadrului general de competențe al funcției publice și nu includ mecanisme instituționalizate de co-design cu instituțiile publice (fie ele centrale ori locale).

În plus, deși în universități există o ofertă în creștere de cursuri postuniversitare, în România nu au fost dezvoltate programe executive robuste comparabile cu cele prezentate mai sus (ex. Masteratul executiv al LSE sau programele de Leadership aparținând universităților de prestigiu din Europa continentală ori State Unite ale Americii⁸¹). De altfel, piața de formare pentru funcționarii publici din România este dominată de furnizori privați, ceea ce conduce la fragmentarea ofertei și la dezvoltarea de competențe adesea superficiale sau redundante, lipsind coerența strategică necesară unui corp profesionist de conducere.

În acest context, programele de studii postuniversitare de formare profesională a adulților (FPA) reprezintă principalul instrument prin care învățământul superior contribuie la educația pe tot parcursul vieții. Metodologia-cadru adoptată prin Ordinul ministrului educației și cercetării nr. 4148/2025⁸² precizează că aceste programe fac parte din formarea continuă în învățământul superior, fiind reglementate în temeiul art. 26 alin. (2) lit. a) din Legea nr. 199/2023⁸³. Astfel, programele postuniversitare se plasează în sfera formării

⁷⁹ A se vedea Heyse, Liesbet; Resodihardjo, Sandra; Lantink, Tineke; Lettinga, Berber (eds.). (2006). *Reform in Europe. Breaking the Barriers in Government*, Routledge; Brandsen, Taco; Verschuere, Bram; Steen, Trui (eds.). (2018). *Co-Production and Co-Creation. Engaging Citizens in Public Services*. Routledge; și Norton, Penny; Hughes, Marin. (2018). *Public Consultation and Community Involvement in Planning. A twenty-first century guide*. Routledge,

⁸⁰ <https://eapaa.eu/accredited-programmes/>

⁸¹ A se vedea în acest sens ofertele Alianțelor Universitare Europene, dar și programele de leadership dezvoltate de Stanford, Harvard sau MIT.

⁸² OMEC nr. 4.148/2025 pentru aprobarea Metodologiei-cadru privind organizarea și desfășurarea programelor de studii postuniversitare de formare profesională a adulților disponibil la: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/298987>

⁸³ Legea nr. 199/2023 învățământului superior disponibilă la: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/271898>

continue și nu a ciclurilor de studii care conduc la diplome universitare (licență, master, doctorat); ele folosesc însă aceleași instrumente de asigurare a calității, aceeași logică a rezultatelor învățării și același sistem de credite transferabile cu cele din urmă. OMEC nr.4148/2021 abrogă OMCEC nr. 4.750/2019⁸⁴ și include dispoziții tranzitorii prin care programele postuniversitare organizate în temeiul cadrului anterior își mențin acreditarea până la realizarea procesului de evaluare periodică, dar nu mai târziu de 1 iulie 2026.

Programele de studii postuniversitare de FPA pot fi organizate de instituțiile de învățământ superior pentru absolvenți care au obținut cel puțin nivelul 6 sau 7 de calificare în Cadrul Național al Calificărilor. Ele sunt definite printr-un set de parametri specifici: tipul de program, domeniul de specializare conform clasificării ISCED, forma de organizare (cu frecvență, cu frecvență redusă, la distanță), nivelul de calificare, numărul de credite ECTS, localizarea, modul de organizare, limba de predare și ocupația/ calificarea vizată.

Conform OMEC nr. 4.148/2025 există trei tipuri de programe de studii postuniversitare de FPA: programe de formare și dezvoltare profesională continuă, programe de conversie și reconversie profesională și programe de dezvoltare personală.

Prin programele de formare și dezvoltare profesională continuă se asigură pregătirea în vederea dobândirii uneia sau mai multor competențe profesionale specifice unei calificări conform standardului ocupațional/de calificare și care pot avea cel puțin 2 ECTS și includ: programe de inițiere profesională, programe de perfecționare și programe de specializare. Programele de inițiere profesională sunt orientate către pregătirea în vederea dobândirii uneia sau mai multor competențe profesionale specifice unei calificări conform standardului ocupațional/de calificare și pot avea cel puțin 2 ECTS. Programele de perfecționare au ca scop pregătirea profesională ce conduce la actualizarea sau completarea cunoștințelor sau a competențelor profesionale în cadrul aceleiași calificări cu cea deținută prin formarea inițială; pot avea cel puțin 1 ECTS. Prin intermediul programelor de specializare se asigură dobândirea de competențe profesionale noi aferente unei alte specializări din același domeniu de licență/domeniu de masterat/doctorat cu cel absolvit și care pot avea minimum 3 ECTS.

Programele de studii postuniversitare de FPA de conversie profesională conduc la dobândirea de noi competențe profesionale aferente unei alte specializări din același domeniu de studii universitare de licență cu cel absolvit, pot avea minimum 12 ECTS și conduc la o calificare de nivel 6 din CNC, iar programele de reconversie profesională sunt orientate spre noi competențe profesionale, aferente unei alte specializări din aceeași ramură de știință cu specializarea absolvită, și pot avea minimum 60 ECTS. Programele de dezvoltare personală, pot avea un volum minim de 1 ECTS și sunt orientate spre completarea sau dobândirea de noi competențe transversale.

Volumul de activitate alocat pentru un credit în concordanță cu Sistemul european al creditelor transferabile (ECTS) este de 25 - 30 de ore, structurate în două componente: a) 12 - 15 ore didactice, care includ: predare, seminare, laboratoare, proiecte, cercetare, evaluare și b) restul, până la 25 - 30 de ore, ore de studiu individual care pot cuprinde studiu al suporturilor de curs, al manualelor, al cărților, pregătirea pentru proiecte, laborator, întocmirea de teme, documentarea în bibliotecă sau prin intermediul internetului. Un program de studii postuniversitare de FPA cuprinde totalitatea activităților de proiectare, organizare, predare și îndrumare, precum și realizarea efectivă a învățării, aplicarea practică, cercetarea și evaluarea, care împreună conduc la obținerea unor certificate.

⁸⁴ OMEC nr. 4.750/2019 privind aprobarea Metodologiei-cadru de organizare și înregistrare a programelor postuniversitare de către instituțiile de învățământ superior disponibil la: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/244770>

În ceea ce privește formele de organizare, Metodologia permite desfășurarea programelor cu frecvență și cu frecvență redusă sau la distanță (ultimele două fiind de fapt posibil de echivalat formării online sincrone și asincrone deja patentate în spațiile internaționale); evaluarea continuă și examenele de finalizare ce pot avea loc atât față în față, cât și online, cu condiția respectării normelor legale privind integritatea academică și protecția datelor cu caracter personal. Această flexibilitate este esențială pentru a face programele accesibile adulților activi pe piața muncii.

Programele de studii postuniversitare de FPA se finalizează, după caz, cu examen de certificare a competențelor profesionale, sau examen de certificare a competențelor transversale. În baza promovării examenelor, instituțiile de învățământ superior eliberează certificat de: competențe profesionale, de calificare parțială, de calificare sau de competențe transversale. Certificatele eliberate sunt însoțite de o anexă a certificatului, denumită supliment descriptiv al certificatului⁸⁵, în care se precizează rezultatele învățării asociate competențelor pentru care candidatul a fost declarat competent.

Tabelul 92. Tipul programului de studii postuniversitare de FPA, numărul de credite, modalitatea de finalizare și actul de studii eliberat la finalizare

Programul	Tipul	Credite ETCS	Asigură dobândirea de competențe	Modalitatea de finalizare	Actul de studii eliberat
Programe de formare și dezvoltare profesională continuă (FDPC)	Inițiere	≥ 2 ECTS	Specifice unei calificări conform standardului ocupațional/ de calificare	Examen de certificare a competențelor profesionale	Certificat de competențe profesionale
	Perfecționare	≥ 1 ECTS	Actualizarea în cadrul aceleiași calificări cu cea deținută prin formarea inițială		Certificat de calificare parțială
	Specializare	≥ 3 ECTS	Noi aferente altei specializări din același domeniu de studii cu cel absolvit		
Programe de conversie și reconversie profesională (CP)	Conversie (CP)	≥ 2 ECTS	Noi aferente unei alte specializări din același domeniu de studii cu cel absolvit	Examen de certificare a competențelor profesionale	Certificat de calificare
	Reconversie (RP)	≥ 60 ECTS	Noi aferente unei alte specializări din aceeași ramură de știință cu specializarea absolvită		
Programe de dezvoltare personală (D)		≥ 1 ECTS	Completarea celor deja acumulate	Examen de certificare a competențelor transversale	Certificat de competențe transversale

Sursa: Procesare după OMEC nr. 4.148/2025

⁸⁵ Modelul suplimentului descriptiv și normele de completare sunt prevăzute în anexa nr. 12 la HG nr. 1.225/2024 pentru aprobarea tipurilor de conținut și formatului actelor de studii, precum și al suplimentului la diplomă disponibilă la: <https://legislatie.just.ro/public/DetaliiDocument/289216>

Programele de studii postuniversitare de FPA pot fi organizate doar de instituțiile de învățământ superior care au acreditate programe de studii universitare din cadrul ciclului I de studii universitare, în urma evaluării externe a calității educației. Un program de studii postuniversitare de FPA funcționează legal dacă este acreditat. Pentru organizarea și desfășurarea de programe de studii postuniversitare de FPA, instituțiile de învățământ superior trebuie să elaboreze și să aprobe în Senat un regulament propriu care include și proceduri privind asigurarea internă a calității educației. Instituțiile de învățământ analizate pentru redactarea acestui raport au aprobat acest regulament și l-au publicat pe pagina de internet proprie: Academia de Studii Economice din București (ASE), Universitatea din București (UNIBUC), Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA), Universitatea Babeș-Bolyai (UBB),⁸⁶ Universitatea de Vest din Timișoara (UVT). Instituțiile de învățământ superior pot iniția și stabili parteneriate cu organizații interesate pentru dezvoltarea unor programe de studii postuniversitare de FPA care să răspundă cerințelor pieței.

Procesul de aprobare și înregistrare a unui program postuniversitar nu presupune acreditarea de tip clasic aplicabilă programelor de licență sau masterat, ci o succesiune de aprobări instituționale și o validare externă, desfășurate într-un calendar predictibil. Procesul debutează la nivelul unei facultăți sau al unui centru de formare continuă, care își asumă inițiativa academică și elaborează conceptul programului. Aceasta poate acționa independent sau în parteneriat cu alte facultăți, universități ori instituții, în baza autonomiei universitare. În această etapă sunt definite competențele vizate, rezultatele învățării, structura modulară și publicul-țintă. Pe baza conceptului, se elaborează dosarul programului, în conformitate cu metodologia-cadru din OMEC nr. 4148/2025. Planul de învățământ aferent unui program postuniversitar conține discipline a căror finalizare este realizată prin evaluarea competențelor asimilate, în conformitate cu metodele prevăzute în documentele curriculare. Descrierea disciplinelor, a conținuturilor, a metodelor și mijloacelor de predare și evaluare sunt conținute în fișele de disciplină. Ulterior dosarul urmează un circuit standard de avizare și aprobare academică internă. După analiza și avizarea la nivelul structurilor inițatoare (Consiliul facultății), dosarul este transmis către Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității (CEAC)⁸⁷

⁸⁶ Regulamentele privind organizarea și desfășurarea programelor de studii postuniversitare de formare profesională a adulților sunt disponibile la:

- https://senat.ase.ro/wp-content/uploads/2025/20250924/Hot.Senat%20nr.%20176%20din%2024.09.2025_Reg.org.desf.fin.prog.form.prof.adultilor.pdf
- https://unibuc.ro/wp-content/uploads/2024/07/Regulament-postuniversitare-finalizat_aprobat-Senat_17_04_2024.pdf
- https://senat.ase.ro/wp-content/uploads/2025/20250924/Hot.Senat%20nr.%20176%20din%2024.09.2025_Reg.org.desf.fin.prog.form.prof.adultilor.pdf,
- https://unibuc.ro/wp-content/uploads/2024/07/Regulament-postuniversitare-finalizat_aprobat-Senat_17_04_2024.pdf,
- <https://snsa.ro/academic/programe-de-studii/postuniversitar/>
- https://www.ubbcluj.ro/ro/programe_academice/files/netraditional/Regulament_postuniversitare_2025.pdf
- <https://www.uvt.ro/wp-content/uploads/2022/06/Anexa-6.-Metodologie-de-organizare-a-programelor-postuniversitare-la-UVT.pdf>

⁸⁷ Exemplu de Regulament de organizare și funcționare a Comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității la nivelul unui universități, disponibil la: https://senat.ase.ro/wp-content/uploads/2025/20250924/Hot.Senat%20nr.%20179%20din%2024.09.2025_Reg.Comisiei%20de%20Ev.si%20Asig.%20a%20calitatii.pdf

pentru rezoluții CEAC privind conformitatea cu standardele interne. Dosarul este avizat de către Consiliul de administrație și aprobat de către Senat prin hotărâre^{88 89}.

După aprobarea internă, dosarul este transmis către Autoritatea Națională pentru Calificări (ANC), în vederea validării și înregistrării în Registrul Național al Calificărilor (RNC), respectiv în Registrul Național al Programelor Postuniversitare (RNPP) Dosarul include⁹⁰: cererea de înregistrare/actualizare, formularul de înregistrare/actualizare a programului, hotărârea senatului prin care se aprobă programul și se solicită înscrierea în RNPP și dovada achitării tarifului aferent înscrierii programului în RNPP, cu valoarea echivalentă a 25% din valoarea salariului minim net pe economie⁹¹ din anul respectiv. Formularul de înregistrare a programului conține cel puțin următoarele informații: denumirea programului și nivelul CNC, tipul programului și domeniul de specializare al cunoașterii, descrierea programelor postuniversitare prin rezultatele învățării/ competențele dobândite și ocupațiile din piața muncii, locul de desfășurare și organizatorul, durata și numărul de credite ECTS. Durata de analiză a dosarului de către ANC este de 15 zile lucrătoare în situația în care nu apar solicitări de completare a dosarului.

ANC verifică alinierea programului cu Cadrul Național al Calificărilor și coerența competențelor declarate. În prezent, programele postuniversitare nu sunt supuse unei evaluări externe distincte de către ARACIS, însă anticipată elaborarea unor ghidaje și standarde specifice începând cu anul 2026, ceea ce ar putea conduce la o implicare mai formalizată. Până la acel moment, responsabilitatea pentru calitatea programului revine universității, prin sistemul intern de asigurare a calității. HG nr. 962/2024⁹² privind aprobarea Metodologiei de evaluare externă a calității educației în învățământul superior precizează că programele de studii postuniversitare, din cadrul formării continue, precum și cele de educație permanentă se supun evaluării externe în vederea acreditării, la nivel de domeniu, având în vedere domeniile de studii universitare de licență sau masterat. Menținerea acreditării programelor de studii postuniversitare de FPA este realizată prin evaluare periodică, conform reglementărilor în vigoare. Instituția organizatoare are obligația de a se supune procedurii de evaluare externă periodică⁹³ în vederea menținerii acreditării pentru programele de studii postuniversitare de FPA. Odată finalizată înregistrarea, universitatea poate lansa programul și demara pregătirea operațională care vizează promovarea, planificarea desfășurării modulelor, selecția participanților și contractarea formatorilor.

Analiza programelor postuniversitare înscrise în Registrul Național al Programelor Postuniversitare a relevat 22 programe adresate administrației publice, majoritatea celei centrale, inclusiv demnitarilor și persoanelor care ocupă o funcție publică de conducere, cu o durată de peste 150 de ore, dintre care 10 organizate de către ASE, 3 de UNIBUC, 5 de SNSPA, 2 de UBB și câte unul de UVT și UGAL. Taxele de înscriere sunt între 100 lei și 250 lei, iar taxele de școlarizare încep de la 1.500 lei și urcă până la 4.000 lei. Numărul modulelor de studiu este între 5 și 9, iar numărul de credite ECTS asociate variază între 15 și 26.

⁸⁸ https://senat.ase.ro/wp-content/uploads/2024/20240513/Hot.Senat%20nr.%2084%20din%2013.05.2024_Infiintare%20prog.%20postuniv.si%20aprob.planuri.pdf

⁸⁹ https://senat.ase.ro/wp-content/uploads/2025/20251217/Hot.Senat%20nr.%20236%20din%2017.12.2025_Infiintare%20prog.%20postuniv.si%20aprob.planuri_Fac.EAM.pdf

⁹⁰ <https://www.anc.edu.ro/rnc/rnpp-reglementari>

⁹¹ În valoare de 643 lei conform Instrucțiunii ANC nr. 6384/2025 disponibilă la:

https://www.anc.edu.ro/rnc/registre_tarife

⁹² <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/286994>

⁹³ HG nr. 962/2024

Tabelul 93. Situația programelor postuniversitare adresate administrației publice înscrise în Registrul Național al Programelor Postuniversitare cu o durată mai mare de 150 ore de pregătire

Universitatea	Programul postuniversitar de FPA și partenerul de formare	Nr. Ore	ETC S	Taxe		Mod ule	Dur ata	Nr. RNPP Hotărare Senat U.
				Înscri ere	Școlariz are			
ASE	Achiziții publice	180	15+5	250 lei	3.500 lei	7		108 127/2020
ASE	Managementul administrației publice locale	180	15+5	250 lei	3.500 lei	6		111 127/2020
ASE	Managementul instituțiilor publice	180	15+5	250 lei		6		112 127/2020
ASE	Managementul politicilor publice	180	15+5	250 lei		6		113 127/2020
ASE	Managementul organizației	180	18+5	-		6		146 127/2020
ASE	Managementul orașelor inteligente, în parteneriat cu: Asociația Româna de Smart City	180	15+5	250 lei		7		186 172/2020
ASE	Administrația publică pentru dezvoltare durabilă	180	15+5	250 lei		4		338 107/2021
ASE	Audit financiar	180	22			6		364 209/2021
ASE	Specializare în domeniul investigațiilor financiare și criminalității economice, în parteneriat cu: Inspectoratul General al Poliției Române	216	23	250 lei	4.000 lei	5		456 235/2022
ASE	Conformitate corporativă, în parteneriat cu: EON Romania și European Ethics & Compliance Association	160	15+5			7		554 85/2024
UNIBUC	Expert egalitate de șanse, cod COR 242230	180	15	150 lei	3.000 lei	5	4 luni	587 21310 / 2024
UNIBUC	Expert dezvoltare durabilă, cod COR 242232	192	17					561 12001/ 2024
UNIBUC	E-guvernare și principiile comunicării publice, în parteneriat cu Autoritatea pentru Digitalizarea României	120	13	100 lei	1.500 lei	6	2 luni	418 12602/ 2022
SNSPA	Administrație europeană		24					41 70/2023
SNSPA	Administrație publică		26					42 70/2023
SNSPA	Managementul Achizițiilor	188	15+5		2.900 lei	8	4 luni	23 70/2019

SNSPA	Audit Intern și Guvernanță	180	16+5		2.900 lei	9	4 luni	522 70/2023
SNSPA	Expert dezvoltare durabilă		20					550 14/2024
UBB	GIS în administrație și instituții publice	500	22		3.000 lei	8		163/948/ 2020
UBB	Expert dezvoltare durabilă		20				4 luni	512 155/2023
UVT	Expert Dezvoltare durabilă	192	16					526 113/2024
UGAL	Managementul instituțiilor publice		15					308 104/2021

Sursa: Registrul Național al Programelor Postuniversitare disponibil la <https://www.anc.edu.ro/rnc/rnpp> și planurile de învățământ ale universităților analizate disponibile la: <https://mefc.ase.ro/programe-postuniversitare-de-formare-si-dezvoltare-profesionala-continua/>; <https://unibuc.ro/studii/lifelong-learning/programe-postuniversitare/>; <https://snsa.ro/academic/programe-de-studii/postuniversitar/>; https://www.ubbcluj.ro/ro/programe_academice/netraditional/formare_continua; <https://admitere.uvt.ro/program/programe-de-studii-postuniversitare/>; <https://www.ugal.ro/studii/alte-programe-de-studii/programe-postuniversitare-de-formare-continua>

Coordonarea unui program postuniversitar este asigurată de un responsabil de program (director) și un secretar științific, iar gestionarea școlarității cursanților este realizată de către secretariatul facultății care organizează programul FPA. De obicei oferta educațională pentru aceste programe include doar locuri finanțate prin taxe de școlarizare sau din alte surse (finanțări europene, contracte de achiziții publice). Quantumul minim al taxelor de școlarizare este stabilit de Senat, la propunerea Consiliului de administrație, acesta regăsindu-se în Metodologia⁹⁴ privind taxele aplicate de universitate.

Pentru susținerea activităților de pregătire postuniversitare, universitățile pot invita specialiștilor cu valoare științifică și profesională recunoscută în domeniu, care nu dețin diploma de doctor, pe care îi pot angaja și încadra în calitate de cadre didactice asociate⁹⁵, pe baza unei metodologii proprii, cu avizul consiliului departamentului și al consiliului de administrație și cu aprobarea senatului universitar⁹⁶. Dintre universitățile analizate, doar în cazul ASE București⁹⁷ am identificat publicarea tarifelor pentru activitățile didactice desfășurate în regim de plată cu ora și cu periodicitate anuală.

⁹⁴ H Senat ASE 201/2025 cu privire la aprobarea Metodologiei privind taxele aplicate în Academia de Studii Economice din București pentru anul universitar 2025-2026 disponibilă la : https://senat.ase.ro/wp-content/uploads/2025/20250924/Hot.Senat%20nr.%20201%20din%2024.09.2025_Metod.taxe%20aplicate%20%C3%AEn%20ASE.pdf

⁹⁵ În condițiile art. 202 alin. (8) din Legea nr. 199/2023 învățământului superior disponibilă la: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/271898>

⁹⁶ H Senat ASE nr. 42/2024 cu privire la aprobarea echivalării gradelor didactice universitare pentru specialiștii invitați care nu au grad didactic universitar recunoscut în țară și care vor desfășura activități didactice în regim plată cu ora, în anul universitar 2023-2024, pentru programul postuniversitar „Drept Penal al Afacerilor disponibilă la: https://senat.ase.ro/wp-content/uploads/2024/20240228/Hot.Senat%20nr.%2042%20din%2028.02.2024_Echiv.grad%20did.univ.pdf

⁹⁷ H nr. 207/2024 a Senatului ASE cu privire la aprobarea tarifelor pentru activitățile didactice desfășurate în regim de plată cu ora pentru anul universitar 2024-2025 disponibilă la https://senat.ase.ro/wp-content/uploads/2024/20240925/Hot.Senat%20nr.%20207%20din%2025.09.2024_Tarife%20Plata%20cu%20ora.pdf

Tabelul 94. Evoluția tarifelor brute pentru activitățile didactice desfășurate în regim de plată cu ora la ASE București în perioada 2021 - 2026

Anul Universitar	Profesor	Confe- rențiar	Lector	Asistent	Specialist invitat	CDA îndrumare doctoranzi	Cadre didactice străinătate
Tarif orar pentru activități didactice de predare, de seminar, lucrări practice							
Valoarea brută / oră convențională fără CAM							Oră fizică
2021 - 2022	65 lei	65 lei	65 lei	60 lei	60 lei	130 lei	75 euro
2022 - 2023	65 lei	65 lei	65 lei	60 lei	60 lei	130 lei	75 euro
2023 - 2024	65 lei	65 lei	65 lei	60 lei	60 lei	130 lei	75 euro
2024 - 2025	100 lei	90 lei	80 lei	70 lei	60 lei	160 lei	75 euro
2025 - 2026	100 lei	90 lei	80 lei	70 lei	60 lei	160 lei	75 euro
Tarif orar maximal pentru activitățile didactice desfășurate în cadrul programelor de masterat cu taxe de școlarizare speciale – Valoare brută / oră convențională							
2021 - 2022	160 lei	90 lei	70 lei	65 lei			
2022 - 2023	160 lei	90 lei	70 lei	65 lei			
2023 - 2024	160 lei	90 lei	70 lei	65 lei			
2024 -2025	250 lei	180 lei	140 lei	100 lei			
2025 -2026	250 lei	180 lei	140 lei	100 lei			

Sursa: Hotărâri Senat ASE cu privire la aprobarea tarifelor pentru activitățile didactice desfășurate în regim de plată cu ora pentru anii universitari: nr. 195/22.09.2021, nr. 158/21.09.2022, 154/20.09.2023, nr. 207/25.09.2024, nr.188/24.09.2025

Pentru activitățile didactice desfășurate în cadrul programelor postuniversitare de formare profesională a adulților, tariful la plata cu ora se stabilește de directorul de program, prin bugetele acestor programe și se aprobă de Consiliul de Administrație. Estimarea este că acest tarif se situează sub tariful orar maximal pentru activitățile didactice desfășurate în cadrul programelor de masterat cu taxe de școlarizare speciale. În cazul unor contracte de achiziție publică încheiate în cadrul unor proiecte cu finanțare internațională, tariful este stabilit punctual⁹⁸ pentru acest program postuniversitar, prin hotărâre a consiliului de administrație. De exemplu, pentru susținerea activităților didactice în cadrul programului „Administrație publică pentru dezvoltare durabilă”, organizat de către Facultatea de Administrație și Management Public, în anul universitar 2021-2022, în cadrul contractului de prestări servicii nr. 59/01.03.2022, încheiat între Secretariatul General al Guvernului și ASE, tariful brut (140 lei) este stabilit sub plafonul maximal al programelor de masterat cu taxe de școlarizare speciale (160 lei). Tariful diferă în funcție de universitate, de bugetul programului, de valoarea contractului de achiziție publică și poate fi semnificativ mai scăzut.

⁹⁸ H CA ASE nr. 145/2022 privind aprobarea tarifului pentru activități didactice desfășurate în regim de plată cu ora la programul de studii postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă „Administrație publică pentru dezvoltare durabilă” disponibilă la https://ca.ase.ro/wp-content/uploads/2022/03/HCA-145_16.03.2022-privind- aprobare-tarife-postuniv-Administratie-publica-pentru-dezvoltare-durabila-la-Fac-AMP.pdf

Tabelul 95. Tarif în regim la plata cu ora pentru programul de studii postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă „Administrație publică pentru dezvoltare durabilă”, în anul universitar 2021-2022

Tipul de oră	Profesor	Conferențiar	Lector	Lectori cu expertiză internațională	Coordonator formare	Secretar organizatoric
Convențională	140 lei	140 lei	140 lei			
Fizică de curs	350 lei	350 lei	350 lei	750 lei	250 lei	120 lei
Fizică de seminar	210 lei	210 lei	210 lei			

Sursa: H CA ASE nr. 145/2022

Ora convențională⁹⁹ reprezintă ora didactică de activități de seminar, proiect, lucrări practice și de laborator, practică, îndrumare de proiecte de an din învățământul universitar de licență.

Pentru învățământul universitar de masterat și doctorat, ora de activități de predare (curs) = 2,5 ore convenționale, iar ora de seminar, proiect, lucrări practice și de laborator, practică, îndrumare de proiecte de an = 1,5 ore convenționale.

Înscrierea la programele postuniversitare de FPA este realizată conform Regulamentelor proprii privind organizarea și desfășurarea programelor de studii postuniversitare de formare profesională a adulților. Ținând cont că la aceste programe pot participa doar absolvenții care au cel puțin studii universitare cu diplomă de licență sau echivalentă, prezentarea copiei diplomei, alături alte documente solicitate de fiecare universitate și de plata taxei de înscriere reprezintă principalele cerințe al dosarului de înscriere. În condițiile îndeplinirii acestor formalități, candidatul poate rămâne în așteptare până la întrunirea numărului minim de cursanți, urmând ca secretariatul programului să-i comunice data începerii cursurilor. Fiecare universitate poate stabili anumite condiții specifice pentru înscriere la programele sale, în funcție de grupul-țintă căruia i se adresează și obiectivele profesionale sau de ordin financiar. Candidații declarați admiși în urma verificării dosarelor vor fi înmatriculați la programul postuniversitar de FPA, prin decizia rectorului, după confirmarea locului prin plata taxei de școlarizare și vor semna contractul de studii.

Regulamentele menționate anterior, privind organizarea și desfășurarea programelor de studii postuniversitare de formare profesională a adulților, aprobate de senatele universităților stabilesc condițiile de admitere, de înmatriculare, de susținere a activităților de învățare, de evaluare a cunoștințelor și a examenului de certificare a competențelor, funcționarea comisiilor de admitere și de evaluare, drepturile și îndatoririle cursanților, reglementează întreruperile de studii, echivalările și reînmatriculările și unele situații speciale. Dimensionarea formațiilor de studii la programele de studii postuniversitare de FPA se aprobă prin hotărâre a senatului universitar. Nu sunt disponibile informațiile specifice în documentele publice, cu excepția ASE, 2021 - 2022, cu serii de studii dimensionate la 50 cursanți $\pm 20\%$, iar grupele la 25 cursanți $\pm 20\%$.

ASE și UNIBUC au înregistrat rezultate relevante în urma desfășurării programelor postuniversitare de FPA relevante pentru administrația publică. ASE a obținut venituri de 2.607.934 lei pentru instruirea și certificarea unui număr de 711 de persoane în perioada 2018 – 2025, dintre care 598.350 lei au fost încasați pentru programele din oferta curentă pentru formarea a 315 absolvenți. Suma de 2.009.584 lei a fost obținută prin 2 contracte de achiziție publică de servicii de formare, cu finanțare europeană, SIPOCA și PNRR, prin intermediul cărora au fost pregătiți 571 de absolvenți. Pentru UNIBUC nu există disponibile date cu privire la rezultatele celorlalte programe postuniversitare de FPA din oferta curentă, înregistrând

⁹⁹ Art. 211 alin. (2)(7)(8)(9) din Legea nr. 199/2023 învățământului superior.

încasări de 7.533.138 lei pentru instruirea a 1. 838 de persoane, în cadrul a 7 contracte de achiziție publică de servicii de formare, cu finanțare prin PNRR.

Tabelul 96. Rezultatele în număr de absolvenți în încasări din programele postuniversitare de FPA relevante pentru administrația publică obținute de ASE și UNIBUC

Anul	Programul	Număr cursanți înmatriculați	Număr cursanți absolvenți	Tarif program		Venituri încasate
				Înscriere	Școlarizare	
Academia de Studii Economice din București (ASE)						
2018	Inițiere în managementul instituțiilor publice	-	32	125 lei	900 lei	28.925 lei
2018	Inițiere în managementul administrației publice locale	-	36	125 lei	900 lei	32.525 lei
2018	Managementul instituțiilor publice	-	13	125 lei	3000 lei	40.625 lei
2019	Inițiere în managementul instituțiilor publice	-	14	125 lei	900 lei	14.350 lei
2019	Inițiere în managementul administrației publice locale	-	24	125 lei	900 lei	24.600 lei
2019	Managementul instituțiilor publice	-	13	125 lei	3000 lei	40.625 lei
2019	Achiziții publice		26	125 lei	3000 lei	112.500 lei
2022	Administrație publică pentru dezvoltare durabilă	159	150	Contract prestări servicii SGG SIPOCA 613 Nr.52 / 01.03.2022		1.000.000 lei
2022	Inițiere în mecanisme și proceduri legislative în administrația publică	51	48	125 lei	1700 lei	93.075 lei
2022	Inițiere în coordonarea și comunicarea interministerială	65	59	125 lei	1700 lei	118.625 lei
2023	Inițiere în procesul decizional strategic la nivelul administrației publice centrale	50	50	150 lei	1.700 lei	92.500 lei
2025	Expert dezvoltare durabilă, Cod COR 242232	246	246	Contract prestări servicii Nr.265/30.12.2024 SGG PNRR Regiunea Sud-Est		1.009.584 lei

	Total ASE 2018 - 2025	571	711		2.607.934 lei
Universitatea din București (UNIBUC)					
2025	Expert dezvoltare durabilă, Cod COR 242232	238	-	Contract prestări servicii Nr. 262/23.12.2024 PNRR Regiunea Centru	1.056.146 lei
2025	Expert dezvoltare durabilă, Cod COR 242232	266	-	Contract prestări servicii Nr. 261/23.12.2024 PNRR Regiunea Nord-Vest	1.182.122 lei
2025	Expert dezvoltare durabilă, Cod COR 242232	340	-	Contract prestări servicii Nr. 264/23.12.2024 PNRR Regiunea Nord-Est	1.502.980 lei
2025	Expert dezvoltare durabilă, Cod COR 242232	194	-	Contract prestări servicii Nr. 268/30.12.2024 PNRR Regiunea Sud-Vest	865.598 lei
2025	Expert dezvoltare durabilă, Cod COR 242232	175	-	Contract prestări servicii Nr. 269/30.12.2024 PNRR Regiunea Vest	777.474 lei
2025	Expert dezvoltare durabilă, Cod COR 242232	296	-	Contract prestări servicii Nr. 269/30.12.2024 PNRR Regiunea Sud Muntenia	1.148.983 lei
2025	Expert dezvoltare durabilă, Cod COR 242232	245	-	Contract prestări servicii Nr. 267/30.12.2024 PNRR Regiunea Sud Muntenia	999.835 lei
	Total UNIBUC 2025	1754	1.838		7.533.138 lei

Sursa: Procesare autor pe baza Rapoartelor anuale ale Rectorului ASE din București privind starea universității pentru anii: 2019, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 și 2024, SEA, Rapoartele anuale ale Rectorului UNIBUC privind situația universității pentru anii: 2023 și 2024 și www.unibuc.ro

Activitatea celor 2 universități analizate pentru care s-au identificate date și informații în ceea ce privește acreditarea și desfășurarea programelor postuniversitare este semnificativă. Dacă la ASE se remarcă o preocupare constantă având 2139 de absolvenți în perioada 2018 – 2024, UNIBUC a alocat resurse considerabile în această direcție de activități de instruire și în anii 2023 și 2024 reușind să dubleze numărul programele acreditate și a să obțină un număr de 1945 cursanți înmatriculați. Aceste situații nu includ rezultatele obținute în urma contractelor de prestări servicii de formare profesională încheiate de cele 2 universități cu Secretariatului General al Guvernului¹⁰⁰ pentru pregătirea experților în dezvoltare durabilă, cu finanțare prin PNRR.

¹⁰⁰ <https://dezvoltaredurabila.gov.ro/proiect-extins-2000-edd>

Tabelul 97. Situația tuturor programelor postuniversitare de FPA, a numărului de cursanți și a certificatelor de absolvire emise, derulate de ASE și UNIBUC în perioada 2018 – 2024

ASE București								
Anul	Programe derulate	Programe în derulare	Număr cursanți înmatriculați	Număr cursanți absolvenți			Programe noi acreditate	Certificat e absolvire eliberate
				Total	Din anul curent	Din anul anterior		
2018	9	5	263	171			3	
2019	8	2	-	340	-	-	9	-
2020	2	3	223	61	-	-	43	195
2021	8	5	610	302	-	-	-	121
2022	8	2	617	514	314	200	6	130
2023	13	4	657	434	131	299	2	363
2024	11	5	592	317	22	295	2	433
Total	59	26	2962	2139				1242
UNIBUC								
2023			879				14	
2024			1066				15	
Total			1945				29	

Sursa: Procesare autor pe baza Rapoartelor anuale ale Rectorului ASE din București privind starea universității pentru anii: 2019, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 și 2024, Rapoartele anuale ale Rectorului UNIBUC privind situația universității pentru anii: 2023 și 2024

Strategia ASE București¹⁰¹ 2020 – 2030 include în cadrul obiectivelor strategice din domeniul educației diversificarea programelor de educație și formare profesională continuă prin cursuri post-universitare și sporirea capacității programelor de studii de a răspunde în mod proactiv la nevoile și tendințele din sfera socio-economică identificate pe plan național și internațional și de a asigura absolvenților cunoștințele și competențele necesare integrării cu succes pe piața muncii. Obiectivele sunt transpuse în Planul strategic¹⁰² multianual al ASE București pentru perioada 2024-2029 prin intermediul Programului 3-Realizarea unui portofoliu diversificat, inovativ și flexibil de programe de studii universitare de licență, masterat și doctorat și de programe postuniversitare și a măsurii A3 de consolidare, dezvoltare și promovare a programelor de studii postuniversitare în concordanță cu nevoile angajaților și angajatorilor, în vederea formării/actualizării unor competențe profesionale ancorate în realitatea economică și socială din țara noastră și diversificarea ofertei pentru astfel de programe, prin realizarea de parteneriate cu entități economice de profil. De asemenea, prin programul 11. Creșterea și diversificarea resurselor financiare, în special prin asigurarea unei ponderi consistente a suportului financiar din mediul socio-economic sunt stabile măsurile A3. de dezvoltare a cadrului necesar pentru sprijinirea creării și extinderii de parteneriate strategice cu mediul economico-social și A4 de consolidare și dezvoltarea programelor postuniversitare adaptate nevoilor pieței.

Strategia de dezvoltare a Universității din București¹⁰³ 2024-2028, transpusă prin Planul strategic pentru perioada: 2024-2028 include o secțiune dedicată creșterea capacității UNIBUC în domeniul proiectelor de

¹⁰¹ <https://ase.ro/universitatea/conducerea/strategia-ase-2020-2030/>

¹⁰² https://senat.ase.ro/wp-content/uploads/2024/20240925/Hot.Senat%20nr.%20166%20din%2025.09.2024_Planul%20strategic%20multianual.pdf#page=2

¹⁰³ https://unibuc.ro/wp-content/uploads/2024/11/Strategia-UB_-2024-2028.pdf

dezvoltare, învățare continuă și consultanță cu obiectivul principal de a dezvolta și gestiona oferta de formare continuă și stabilește următoarele direcții strategice: creșterea diversității și a vizibilității ofertei de lifelong learning a UB (în special la nivelul cursurilor postuniversitare), dezvoltarea unei oferte de cursuri postuniversitare „premium”, sub forma unor cursuri avansate în domenii cheie: management strategic, schimbare & cultură organizațională, politici publice și guvernanta, etc. și întărirea echipei pentru a putea gestiona eficient creșterea de volum a activității. Pentru perioada de implementare este stabilită o țintă de introducere a 6 cursuri postuniversitare noi.

Planul strategic al SNSPA¹⁰⁴ pentru perioada 2021-2025 cuprinde obiectivele strategice 1. Dezvoltarea relațiilor cu studenții și 5. Dezvoltarea relației cu mediul socio-economic care integrează obiective operaționale care urmăresc: 2. Diversificarea formelor de învățământ, inclusiv prin oferirea de programe de studii de scurtă durată și 5. Implicarea SNSPA în proiecte educaționale și culturale alături de autorități, institute, organizații cu viziuni și valori compatibile cu cele ale universității.

Tabelul 98. Caracteristicile unui program de formare specializată organizat de către o instituție de învățământ superior

Caracteristica	Descrierea
Forma de desfășurare	Program de studii postuniversitare de FPA de formare si de dezvoltare profesională continuă de tip specializare
Definirea formei de specializare	Programe de studii postuniversitare de FPA de formare si de dezvoltare profesională continuă de tip specializare, prin care se asigură dobândirea de competențe profesionale noi aferente unei alte specializări din același domeniu de licență/domeniu de masterat/doctorat cu cel absolvit și care pot avea minimum 3 ECTS. (Art. 12 (1) lit. c din OMEC nr. 4.148/2025)
Grup țintă stabilit	Fiecare universitate poate stabili anumite condiții specifice pentru înscriere la programele sale, în funcție de grupul-țintă căruia i se adresează și obiectivele profesionale sau de ordin financiar.
Cadrul legislativ	- HG nr. 1.066 / 2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici - Legea învățământului superior nr. 199/2023, Art. 26 (2) lit. d) - OMEC nr. 4.148/2025 pentru aprobarea Metodologiei-cadru privind organizarea și desfășurarea programelor de studii postuniversitare de formare profesională a adulților - HG nr. 962/2024 privind aprobarea Metodologiei de evaluare externă a calității educației în învățământul superior Art.39 (2) a. și Art. 53.
Cadrul procedural	- OMEC nr. 4.148/2025 pentru aprobarea Metodologiei-cadru privind organizarea și desfășurarea programelor de studii postuniversitare de formare profesională a adulților - Regulamente privind organizarea și desfășurarea programelor de studii postuniversitare de formare profesională a adulților aprobate de senatele universitare (OMEC nr. 4.148/2025 Art. 8)
Posibilitate de organizare în parteneriat	-Instituțiile de învățământ superior pot stabili parteneriate cu entități interesate pentru dezvoltarea unor programe de studii postuniversitare de FPA care să răspundă cerințelor pieței muncii. (OMEC nr. 4.148/2025, Art.4 (2))
Avizarea, acreditarea sau autorizarea	Programele de studii postuniversitare de FPA pot fi organizate doar de instituțiile de învățământ superior care au acreditate programe de studii

¹⁰⁴ <https://snspsa.ro/wp-content/uploads/2021/03/Planul-strategic-al-SNSPA-2021-2025.pdf>

	universitare din cadrul ciclului I de studii universitare, în urma evaluării externe a calității educației. După analiza dosarului unui program, care include planul de învățământ și fișele de disciplină de Consiliul Facultății, Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității emite o rezoluție privind conformitatea cu standardele interne, apoi dosarul este avizat de către Consiliul de administrație și aprobat de către Senat prin hotărâre. Ulterior dosarul este transmis către Autoritatea Națională pentru Calificări, în vederea validării și înregistrării în respectiv în Registrul Național al Programelor Postuniversitare.
Costuri pentru avizare, acreditare sau autorizare	Tariful aferent înscrierii programului în RNPP are valoarea echivalentă a 25% din valoarea salariului minim net pe economie, 643 lei în 2025 (OMEC nr. 4148/2025, Art.16 (4) lit. d)
Includerea în registre naționale	Registrul Național al Programelor Postuniversitare (RNPP) gestionat de către Autoritatea Națională pentru Calificări (ANC)
Structura responsabilă de implementare	Organizarea și coordonarea unui program postuniversitar este asigurată de un responsabil de program (director de program) și un secretar științific, iar gestionarea școlarității cursanților este realizată de către secretariatul facultății care organizează programul FPA.
Forma	Instituțiile de învățământ superior pot organiza programe de studii postuniversitare de FPA cu următoarele forme de organizare: cu frecvență, cu frecvență redusă, la distanță. (OMEC nr. 4148/2025, Art.6 (1)) (L nr. 199/2024 Art. 32 (1))
Durata în ore și zile de formare	Variază între 120 ore și 192 ore
Structura pe module	Numărul modulelor este între 5 module și 9 module
Număr credite ETCS	Variază între 15 ETCS și 26 ETCS
Tarif de înscriere / admitere	100 lei – 250 lei
Tarif de școlarizare	Cuantumul minim al taxelor de școlarizare este stabilit de Senat, la propunerea Consiliului de administrație, acesta regăsindu-se în Metodologia privind taxele aplicate de fiecare universitate. Variază între 1.500 lei (pentru 120 de ore de pregătire) și 4.000 lei (pentru 216 ore de pregătire).
Tarif formatori	Pentru activitățile didactice desfășurate în cadrul programelor postuniversitare de formare profesională a adulților, tariful la plata cu ora se stabilește de directorul de program, prin bugetele acestor programe și se aprobă de Consiliul de Administrație. Estimarea este că acest tarif se situează sub tariful orar maximal pentru activitățile didactice desfășurate în cadrul programelor de masterat cu taxe de școlarizare speciale. Există exemple de tarife brute orare maxime de 140 lei – ora convențională.
Frecvența organizării	- Anuală în cazul programelor de studii postuniversitare din oferta de studii a universităților - Ocazională în cazul programelor de FS derulate în cadrul unor proiecte cu finanțare europeană
Număr participanți acceptat	- Dimensionarea formațiilor de studii la programele de studii postuniversitare de FPA se aprobă prin hotărâre a senatului universitar. Nu sunt disponibile informațiile specifice în documentele publice, cu

	excepția ASE, 2021, cu serii de studii dimensionate la 50 cursanți$\pm$20%, iar grupele la 25 cursanți$\pm$20%,. - 25 de participanți în cazul programelor de FS derulate în cadrul unor proiecte cu finanțare europeană.
Cerințe selecție participanți	Au dreptul să participe la programe de studii postuniversitare de FPA absolvenții care au cel puțin studii universitare cu diplomă de licență sau echivalentă. (OMEC nr. 4148/2025, Art.7 (1)) Înscrierea la programele postuniversitare de FPA este realizată conform Regulamentelor proprii privind organizarea și desfășurarea programelor de studii postuniversitare de formare profesională a adulților. Fiecare universitate poate stabili anumite condiții specifice pentru înscriere la programele sale, în funcție de grupul-țintă căruia i se adresează și obiectivele profesionale sau de ordin financiar
Înmatriculare participanți	Candidații declarați admiși în urma verificării dosarelor vor fi înmatriculați la programul postuniversitar de FPA, prin decizia rectorului, după confirmarea locului prin plata taxei de școlarizare și vor semna contractul de studii.
Secția formatorilor	(Pentru susținerea activităților aferente pregătirii postuniversitare se are în vedere angajarea de cadre didactice asociate invitate (OMEC nr. 4148/2025, Art.5 (3)) Pentru susținerea activităților de pregătire postuniversitare, universitățile pot invita specialiștilor cu valoare științifică și profesională recunoscută în domeniu, care nu dețin diploma de doctor, pe care îi pot angaja și încadra în calitate de cadre didactice asociate, pe baza unei metodologii proprii, cu avizul consiliului departamentului și al consiliului de administrație și cu aprobarea senatului universitar.
Materiale de formare utilizate	Agendă, suport de curs, exerciții, studii de caz, prezentări în PowerPoint, analize, fișe de lucru, referințe bibliografice și alte materiale de interes pentru tematica abordată.
Metode de formare utilizate	Prezentări, studii de caz, teme și exerciții practice, exemple de bune practici, demonstrații, jocuri de rol, discuții structurate, de grup, etc. Descrierea disciplinelor, a conținuturilor, a metodelor și mijloacelor de predare și evaluare sunt conținute în fișele de disciplină, reunite în planul de învățământ al programului de studii postuniversitare de FPA.
Instrumente acreditate de evaluare a competențelor de leadership	În descrierea programelor de FS nu sunt menționate astfel de instrumente.
Asigurarea de coaching sau mentorat	În descrierea programelor de studii postuniversitare de FPA și în fișele de disciplină consultante nu au fost identificate menționate astfel de instrumente.
Standarde de calitate aplicabile	Programele de studii postuniversitare de FPA pot fi organizate doar de instituțiile de învățământ superior care au acreditate programe de studii universitare din cadrul ciclului I de studii universitare, în urma evaluării externe a calității educației, conform metodologie ARACIS. Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității din universitate emite o rezoluție privind conformitatea cu standardele interne.
Monitorizare calitate	Măsurile pentru monitorizarea calității sunt stabilite prin

	Regulamentele privind organizarea și desfășurarea programelor de studii postuniversitare de formare profesională a adulților aprobate de senatele universitare, care includ și proceduri privind asigurarea calității internă a calității (OMEC nr. 4.148/2025 Art. 8). Prin regulamentele de organizare și funcționare a Comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității, aprobate de senatele universitare se stabilesc atribuții și activități de monitorizare specifice. Menținerea acreditării programelor de studii postuniversitare de FPA este realizată prin evaluare periodică, conform reglementărilor în vigoare. Instituția organizatoare are obligația de a se supune procedurii de evaluare externă periodică în vederea menținerii acreditării pentru programele de studii postuniversitare de FPA
Rapoarte cu rezultatele înregistrate	Fiecare director de program întocmește un raport cu rezultatele înregistrate, conform cerințelor stabilite prin regulamentele interne ale universităților, iar secretariatul facultății care organizează programul gestionează situația și documentele cursanților și absolvenților. Rezultatele înregistrate în urma organizării și desfășurării programelor sunt centralizate în Raportul anual al Rectorului privind starea universității.
Modalitatea de finalizare și de evaluare a competențelor	Formele și metodele de evaluare vor fi prevăzute obligatoriu în fișa disciplinei și includ: evaluări periodice (pe module) prin care se verifică capacitatea de a aplica practic competențele dobândite la nivelul fiecărei discipline și examenul și examenul de certificare a competențelor profesionale. Examenele de finalizare a programelor de studii postuniversitare de FPA se pot organiza atât în condițiile întâlnirii nemijlocite cât și în regim online, pentru toate formele de organizare. (OMEC nr. 4148/2025, Art.6 (3)) Conform regulamentelor proprii universităților, Comisiile de evaluare pentru examenul de certificare sunt stabilite, la propunerea directorului de program, cu aprobarea decanului și pot include, în proporție de cel mult o treime din numărul membrilor, un reprezentant al pieței muncii. Comisiile de evaluare stabilesc probele examenului de atestare a competențelor profesionale.
Actul de studii eliberat	În baza promovării examenelor, instituțiile de învățământ superior eliberează certificat de calificare parțială. (OMEC nr. 4148/2025, Art.18 (2) lit.3)
Anexa la actul de studii	Certificatele eliberate sunt însoțite de o anexă a certificatului, denumită supliment descriptiv al certificatului, în care se precizează rezultatele învățării asociate competențelor pentru care candidatul a fost declarat competent. (HG nr. 1.225/2024, Anexa 12)
Registrele de evidență a eliberării certificatelor	Registrul de evidență nominală a eliberării certificatelor de absolvire pentru programele de studii postuniversitare de FPA organizate de către universitate
Analiză a rezultatelor	De regulă, sunt publicate în Raportul anual al Rectorului privind starea universității.
Analiză a rezultatelor și a impactului	Anumite universități întreprind anual cercetări cu privire la satisfacția studenților cu privire la calitate educației oferite și referitoare la inserția absolvenților pe piața muncii; având un suport metodologic robust și o

	experiență relevantă în derularea lor. De regulă, sunt publicate în Raportul anual al Rectorului privind starea universității. Acest instrumente de cercetare pot fi adaptate și pentru absolvenții programelor de studii postuniversitare de PFA.
Certificare a sistemului de managementul calității	Universitățile din România sunt acreditate de către Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS), un organism independent, subordonat Ministerului Educației și Cercetării, care evaluează și avizează programele de studiu și instituțiile, iar Ministerul ia decizia finală privind acreditarea, conferind recunoașterea oficială prin Hotărâre de Guvern.
Relevanța față de planul de dezvoltare instituțională	Planul strategic multianual ASE 2024-2029 include: -Programul 1, Măsura A3. Consolidarea, dezvoltarea și promovarea programelor de studii postuniversitare în concordanță cu nevoile angajaților și angajatorilor și diversificarea ofertei pentru astfel de programe, prin realizarea de parteneriate cu entități economice de profil. -Programul 11, Măsura A3. Dezvoltarea cadrului necesar pentru sprijinirea creării și extinderii de parteneriate strategice cu mediul economico-social și -Programul 11, Măsura A4. Consolidarea și dezvoltarea programelor postuniversitare adaptate nevoilor pieței. Planul strategic UNIBUC 2024-2028 include obiectivul principal de a dezvolta și gestiona oferta de formare continuă cu următoarele direcții strategice în : 1. Creșterea diversității și a vizibilității ofertei de lifelong learning a UB (în special la nivelul cursurilor postuniversitare), 2. Dezvoltarea unei oferte de cursuri postuniversitare ”premium”, sub forma unor cursuri avansate în domenii cheie; 3. Întărirea echipei pentru a putea gestiona eficient creșterea de volum a activității. Planul strategic SNSPA 2021-2025 cuprinde obiective operaționale: 2. Diversificarea formelor de învățământ, inclusiv prin oferirea de programe de studii de scurtă durată 5. Implicarea SNSPA în proiecte educaționale și culturale alături de autorități, institute, organizații cu viziuni și valori compatibile cu cele ale universității.
Relevanța față de contextul strategic la nivel național	
Experiență în proiecte de formare pentru administrația publică	2022, ASE, SIPOCA, 150 absolvenți certificați 2025, ASE, PNRR, 246 absolvenți certificați 2025, UNIBUC, PNRR, 1. 838 absolvenți certificați 2018-2025, ASE, (Plată taxe de școlarizare) 571 absolvenți certificați

Anexa 6. Analiza privind preluarea PDCARAP ca program de formare profesională a adulților de tip specializare de către un furnizor privat autorizat de formare profesională

Categoria de furnizori privați de formare profesională este reprezentată de furnizorii de formare, înființați ca societăți reglementate de Legea nr. 31/1990 sau ca organizații neguvernamentale: asociații sau fundații constituite conform OG nr. 26/2000. Aceștia dețin cea mai mare cota¹⁰⁵ din piața de formare, în ceea ce privește valoarea achizițiilor atribuite pentru formarea profesională a personalului din autoritățile și instituțiile publice. Principalele acte normative care reglementează activitatea acestora sunt OG nr.129/2000¹⁰⁶ privind formarea profesională a adulților și HG nr. 522/2003¹⁰⁷ Normele metodologice de aplicare a prevederilor nr.129/2000 privind formarea profesională a adulților.

Formarea profesională continuă a adulților finalizată cu certificate cu recunoaștere națională face parte din sistemul¹⁰⁸ național de educație și formare profesională, completează formarea inițială și creează cadrul pentru dezvoltarea competențelor profesionale deja dobândite sau pentru dobândirea de noi competențe.

Competențele profesionale se pot dobândi pe cale formală prin parcurgerea unui program organizat de un furnizor de formare profesională, pe cale nonformală prin practică la locul de muncă sau autoinstruire și informală prin modalități de neinstituționalizate, nestructurate și neintenționate. Programele de formare profesională a adulților pot fi de: inițiere, calificare, recalificare, perfecționare și specializare. În accepțiunea prevederilor OG nr.129/2000 prin specializare se înțelege dezvoltarea competențelor în cadrul aceleiași calificări, dobândirea de competențe noi în aceeași arie ocupațională sau într-o arie ocupațională nouă, dobândirea de competențe fundamentale/cheie sau competențe tehnice noi. Furnizorii de formare profesională a adulților autorizați în condițiile OG nr.129/2000 pot organiza programe de perfecționare și specializare¹⁰⁹ pentru absolvenții de studii universitare, finalizate cu certificate de absolvire cu recunoaștere națională, în baza listei specializărilor și perfecționărilor¹¹⁰ aprobate prin ordin comun al miniștrilor muncii și educației. Aceste programe trebuie să îndeplinească criteriile de calitate specifice nivelului de calificare, în condițiile legii.

Furnizorii de formare profesională care organizează programe de formare finalizate prin certificate de calificare sau de absolvire cu recunoaștere națională¹¹¹ sunt înregistrați în Registrul național al furnizorilor

¹⁰⁵ Banca Mondială (2022), Rezultatul 3 – Raport privind dezvoltarea rețelei de formatori. Elaborat în cadrul Acordului privind Serviciile de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Consolidarea capacității Institutului Național de Administrație în vederea îmbunătățirii cadrului de politici de formare în administrația publică din România

¹⁰⁶ OG nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, disponibilă la: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/24105>

¹⁰⁷ HG nr. 522/2003 Normele metodologice de aplicare a prevederilor nr.129/2000¹⁰⁷ privind formarea profesională a adulților, disponibilă la: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/262607>

¹⁰⁸ OG nr. 129/2000, Art. 3

¹⁰⁹ OG nr. 129/2000, Articolul 21[^]1 (1)

¹¹⁰ OMMJS nr. 1.151, OMEC nr. 4.115/ 2018 privind Lista specializărilor și a perfecționărilor pentru care furnizorii de formare profesională a adulților au dreptul să organizeze programe de formare profesională finalizate cu certificate de absolvire cu recunoaștere națională pentru absolvenții de studii universitare, disponibil la: <https://legislatie.just.ro/public/DetaliiDocument/202603>

¹¹¹ OG nr. 129/2000, Articolul 21 (1)

de formare profesională autorizați (RNFFPA). Furnizorii care organizează programe de formare în domenii pentru care nu există standarde ocupaționale aprobate și/sau care nu sunt finalizate cu certificate cu recunoaștere națională sunt înscrși în Registrul național al furnizorilor de formare profesională neautorizați.

Pentru a se autoriza, furnizorii de formare depun la Secretariatele Tehnice ale comisiilor de autorizare județene, respectiv a municipiului București (comisii de autorizare¹¹²) o cerere de autorizare, însoțită de dosarul de autorizare pentru programul de formare selectat. Principalele atribuții ale comisiilor de autorizare includ: autorizarea furnizorilor de formare profesională, monitorizarea activității acestora și coordonarea organizării examenelor de absolvire la terminarea cursurilor. Dosarul¹¹³ cuprinde documente¹¹⁴ care atestă îndeplinirea condițiilor de eligibilitate și a criteriilor de autorizare cu privire la existența autorizațiilor și avizelor necesare, a resurselor umane pentru susținerea programului, a resurselor materiale, la situația financiară a furnizorului și la experiența anterioară, inclusiv fișa de autoevaluare a programului și anexele tehnice aferente: programa de pregătire, modalitățile de evaluare a participanților și proiectul didactic.

Programa de pregătire poate fi structurată pe module cuantificate în credite¹¹⁵ transferabile. În cazul programelor de tip specializare, durata totală¹¹⁶ exprimată în ore de pregătire teoretică și practică, trebuie să fie cuprinsă între 180 – 300 ore, pentru a se elibera certificat de absolvire cu recunoaștere națională. Durata programului trebuie să permită atingerea obiectivelor și este corelată cu conținutul inclus și metodele de formare proiectate; pentru pregătirea practică¹¹⁷ se repartizează cel puțin 2/3 din durata totală.

Fișa de autoevaluare a programului prezintă informații despre: datele de identificare ale acestuia, condițiile de acces, obiectivele exprimate în competențele profesionale ce urmează să fie dobândite corelate standardelor ocupaționale, durata de pregătire, locul de desfășurare, formele de organizare, planul de pregătire, numărul de participanți pentru pregătirea teoretică și practică, procedura de evaluare și formatorii. Pentru autorizarea fiecărui program de formare se percepe o taxă¹¹⁸ de autorizare în valoare de 2 salarii de bază minime brute pe țară, garantate în plată, la data¹¹⁹ depunerii dosarului.

Cererile de autorizare sunt soluționate în termen de 45 de zile de la înregistrarea acestora. Criteriile de evaluare¹²⁰ în vederea autorizării au în vedere: programul de formare profesională, resursele necesare desfășurării programului, experiența și rezultatele activității lui anterioare. Aceleași criterii care stau la baza autorizării furnizorilor stau și la baza monitorizării activității acestora.¹²¹ În cazul îndeplinirii condițiilor de eligibilitate, comisia de autorizare selectează 2 evaluatori din registrul evaluatorilor de furnizori și programe de formare județean/al municipiului București care verifică, în mod independent, dacă sunt îndeplinite criteriile de autorizare, prin analiza documentelor și deplasare la sediul furnizorului și la locul de desfășurare a procesului de formare. Verificarea programului de formare se bazează pe analiza unui set de standarde de evaluare specifice care definesc acest criteriu care se referă la: condițiile de acces, obiectivele de formare, durata de pregătire teoretică și practică, programe de pregătire, conținuturile și metodele de formare,

¹¹² Structuri fără personalitate juridică înființate de către Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale pentru coordonarea activității de autorizare și monitorizare a activității furnizorilor de formare profesională

¹¹³ Anexa 6 din OMMSSF nr. 353/2003 pentru aprobarea metodologiei de autorizare a furnizorilor de formare profesională a adulților disponibil la: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/264258>

¹¹⁴ OMMSSF nr. 353/2003 Art. 14

¹¹⁵ OG nr. 129/2000, Articolul 17 (2)

¹¹⁶ OMMSSF nr. 353/2003, Art.7 (7)

¹¹⁷ OMMSSF nr. 353/2003, Art.7 (6)

¹¹⁸ OG nr. 129/2000, Articolul 39 (2)

¹¹⁹ În anul 2025 taxa de autorizare a fost de: 8100 lei, conform H.G. nr. 1505/2024 pentru stabilirea salariului de bază minim brut pe țară garantat în plată

¹²⁰ Art. 5 (1) OMMSSF nr. 353/2003

¹²¹ Art. 5 (3) OMMSSF nr. 353/2003

organizarea programului și procedura de evaluare, iar evaluatorii trebuie să detalieze fiecare dintre constatările lor cu privire la conformitatea precizărilor din documentele de proiectare și planificare a programului în raport cu acestea. Criteriul de evaluare a resurselor programului include precizări despre disponibilitatea și adecvarea suportului de curs față de programe de pregătire și resursele umane pentru pregătirea participanților: numărul, certificarea, pregătirea și experiența formatorilor propuși. Desfășurarea programelor de formare autorizate se poate realiza doar cu formatori¹²² certificați sau cadre didactice în profilul sau specialitatea corespunzătoare programei de pregătire. Pe baza analizei dosarului și a rapoartelor evaluare întocmite de evaluatori, comisia decide acordarea sau neacordarea autorizației, care este înregistrată în Registrul de evidență a autorizațiilor și are o valabilitate de 4 ani, cu posibilitatea de reînnoire la cererea furnizorului. Dacă pe parcursul derulării activității, furnizorul nu mai îndeplinește criteriile de autorizare¹²³, comisia îi retrage autorizația, chiar în timpul perioadei de valabilitate.

Caseta 3. Standarde de evaluare ale unui program de formare profesională propus spre autorizare

Obiective de formare	Durata de pregătire	Programa de pregătire	Conținuturi și metode de formare	Organizarea programului	Procedura de evaluare
1. Condițiile de acces sunt adecvate programului. 2. Obiectivele, exprimate în competențele profesionale ce urmează să fie dobândite de, sunt: corect formulate, relevante și în conformitate cu standardul ocupațional. 3. Durata de pregătire teoretică și practică este corespunzătoare pentru realizarea obiectivelor propuse. 4. Programa de pregătire permite dobândirea competențelor stabilite, iar structurarea pe module este adecvată. 5. Conținuturile sunt relevante, metodele și mijloacele de instruire sunt corespunzătoare iar criteriile de evaluare asigură măsurarea progresului în învățare. 6. Modalitățile de organizare a programului și planul de pregătire permit atingerea obiectivelor. 7. Formele și modalitățile de evaluare a programului de formare sunt relevante pentru calitatea procesului de formare. 8. Metodele și instrumentele propuse pentru evaluarea pe parcurs sunt adecvate pentru conținuturile de evaluat; evaluarea finală asigură verificarea dobândirii competențelor. 9. Fiecare participant are acces la suportul de curs care este adecvat programei de pregătire și permite transmiterea cunoștințelor. După caz, este completat de alte materiale de tipul: caiet de aplicații practice, materiale documentare, bibliografie, etc. 10. Formatorii pentru pregătirea practică și teoretică sunt minim 2 și corespund din punct de vedere al experienței, pregătirii și certificării solicitate de complexitatea programului.					

Sursa: Procesare după OMMSSF nr. 353/2003 pentru aprobarea metodologiei de autorizare a furnizorilor de formare profesională a adulților

¹²² OG nr. 129/2000, Articolul 28 (2) și OMMSSF nr. 353/2003, Art.10 (2)

¹²³ OG nr. 129/2000, Articolul 5 (4)

Tabelul 99. Rezultate activității de autorizare a furnizorilor și de formare profesională înregistrate la nivelul Comisiei de autorizare a municipiului București

Anul	Activitatea de autorizare			Activitatea de formare profesională				
	Programe verificate	Furnizori autorizați	Programe autorizate	Programe de formare organizate și finalizate	Nr. total absolvenți	Specializări	Perfecționare	Competențe cheie
2017	367	201	367	6.037				
2018								
2019								
2020								
2021	450	210	424	5925	76731	53125		
2022	461	237	461	6.600	96676	71503		
2023	449	269	449	7.085	118.022	41.385	13.200	15.130
2024	429	243	429	5.166	74.602	38.001	2.932	8.023

Sursa: Raportul de activitate al Agenției pentru Plăți și Inspecții Sociale a municipiului București pentru anii: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 și 2024

Procesul de asigurarea calității în formarea profesională a adulților este integrat în activitatea proprie a furnizorilor de formare, este susținut prin standarde măsurabile, orientări de pune în aplicare și mecanisme de raportare și proceduri de îmbunătățire, fiind în același timp monitorizat prin verificări regulate ale organizațiilor și programelor desfășurate. Furnizorii au obligația de a organiza și desfășurare programele de formare profesională cu respectarea criteriilor de autorizare și principiile de asigurare a calității, de a notifica¹²⁴ comisia dacă apar modificări față de condițiile inițiale de autorizare cu cel puțin 10 zile lucrătoare înainte de data estimată de începere a cursurilor și de a pune la dispoziția echipelor de monitorizare sau de control toate informațiile și documentele solicitate, în legătură cu activitatea de formare. Participanții evaluează¹²⁵ următoarele aspecte ale programului de formare: conținutul, modul de desfășurare a procesului de formare, prestația formatorilor și aspectele organizatorice. Legislația menționează obligația furnizorului de a organiza acesta evaluare, cel puțin la finalul derulării programului.

Principiile¹²⁶ pentru asigurarea calității în formarea profesională a adulților se referă la încorporarea managementului calității în procesele interne ale furnizorului, evaluarea regulată a acestora și a programelor derulate de către organisme externe de control, furnizarea de informații și centralizări cu privire la activități și rezultatele obținute, coordonarea verificărilor de la nivel județean cu cele naționale și implicarea tuturor părților interesate.

Monitorizarea activității furnizorilor autorizați urmărește îndeplinirea criteriilor care au stat la baza autorizării și se realizează prin minim 3 vizite de monitorizare, la interval de cel mult 18 luni și analiza sistematică a rezultatelor obținute de participanții la programe în urma evaluării finale. Cel puțin una dintre vizite se va desfășura în perioada de susținere a activității de formare cursurilor, iar în cazul unor sesizări sau situații speciale se pot face vizite suplimentare. La locul de desfășurare a programului, echipa de monitorizare verifică modul în care se realizează pregătirea teoretică și practică a cursanților, urmărind: respectarea condițiilor de acces, conformitatea programei predate cu prevederile standardului ocupațional, respectarea planului de pregătire, formele și modalitățile de evaluare pentru programul de formare și cursanți, prezența, alocarea adecvată a resurselor umane și materiale. De asemenea se analizează rezultatele

¹²⁴ OG nr. 129/2000, Articolul 30 (1)

¹²⁵ OMMSSF nr. 353/2003, Art.9

¹²⁶ OG nr. 129/2000, Articolul 5 (1) .

activității anterioare a furnizorului de formare și cauzele care au determinat eventuale sesizări sau reclamații.

Înainte de a demara activitățile de formare, furnizorii încheie cu fiecare participant la program un contract de formare¹²⁷ profesională pe care îl prezintă în vederea înregistrării la secretariatele tehnice ale comisiilor de autorizare. Grupa¹²⁸ de formare pentru pregătirea teoretică poate să fie constituită din maxim 28 de persoane, iar grupa pentru pregătirea practică, din maxim 14 participanți.

La finalizarea activității de pregătire teoretică și practică, furnizorul organizează examene de absolvire, sub coordonarea¹²⁹ comisiei de autorizare care va selecta specialiștii care urmează să facă parte din comisia de examinare. Comisia de examinare este constituită din 2 specialiști independenți de furnizor, selectați de comisia de autorizare din listele de specialiști și de un reprezentant al furnizorului. Plata¹³⁰ activității membrilor comisiilor de examinare independente de furnizor asigurată de către furnizor, iar cuantumul tarifului pe oră este echivalent cu suma plătită în sistemul de plată cu ora în unitățile de învățământ public unui profesor cu gradul didactic I, având o vechime de 20 de ani în învățământ.

Examenul de absolvire¹³¹ este reprezentat de un set de probe teoretice și/sau practice prin care se constată dobândirea competențelor urmărite. Furnizorul pregătește și pune la dispoziția comisiei de examinare minimum 5 variante de subiecte pentru fiecare dintre probele examenului de absolvire, acoperind integral conținutul programului. Comisia de examinare verifică dacă subiectele propuse acoperă conținutul integral¹³² al programului de formare profesională, selectează subiectele pentru probele examenului, notează lucrările participanților la probleme practice și teoretice și afișează rezultatele examenului de absolvire. Nota minimă de promovare a probei teoretice și a celei practice este 5. Participanților care au promovat examenul de absolvire li se eliberează certificate de absolvire cu recunoaștere națională, însoțite de o anexă denumită Supliment descriptiv al certificatului, în care se precizează competențele profesionale dobândite. Modelul¹³³ certificatelor de absolvire și al suplimentelor descriptive eliberate pentru programele de specializare este prevăzut în HG nr. 522/2003. Secretariatul tehnic al comisiei de autorizare aplică timbrul sec pe certificatele de absolvire, înainte de a fi eliberate participanților. Furnizorul de formare ține evidenta certificatelor emise în Registrul de evidenta nominală a eliberării certificatelor de absolvire, iar o copie a registrului este păstrată la comisia de autorizare. Secretariatele tehnice ale comisiilor de autorizare întocmesc și actualizează lunar Registrul¹³⁴ județean al absolvenților programelor autorizate de formare profesională a adulților.

Preluarea programului de către un furnizor privat de formare profesională poate fi realizată sub forma unui program de formare profesională de tip specializare, finalizat cu certificate de absolvire cu recunoaștere națională sau sub forma unui program de formare finalizat cu certificat propriu, emis de furnizor.

Pentru identificarea aspectelor care caracterizează un program de formare, anume durata exprimată în ore sau zile de formare, numărul de module, durata de organizare și desfășurare calculată în luni, tariful și forma de certificare, analiza a trecut în revistă informațiile disponibil public din ofertele de formare ale unor

¹²⁷ OG nr. 129/2000, Art.19 și HG nr. 522/2003 Anexa 2

¹²⁸ OMMSSF nr. 353/2003, Art.8 (1)

¹²⁹ OMMSSF nr. 5.253/2003 pentru aprobarea metodologiei certificării formării profesionale a adulților, Art. 7, disponibil la: <https://legislatie.just.ro/public/DetaliiDocument/47467>

¹³⁰ OMMSSF nr. 5.253/2003, Art. 40

¹³¹ OG nr. 129/2000, Art.42 (1)

¹³² OMMSSF nr. 5.253/2003, Art. 9 (1) lit.d

¹³³ HG nr. 522/2003, Anexa nr. 5B și Anexa 6.

¹³⁴ HG nr. 522/2003 Art. 27 (2), lit. D

furnizori recunoscuți, cu experiență de peste 20 de ani în livrarea de programe complexe în România, care includ programe de leadership și management cu o durată similară cu cea programului.

Tabelul 100. Caracteristici ale programelor de formare cu o oferite de furnizori privați

Furnizor	Programul	Ore	Zile	Module	Durata	Tarif	Certificare
Exec-Edu	Curs Management 360°	162 ore	27	7	5 luni	3090 Euro	Certificat CAFFPA Certificat furnizor
Exec-Edu	Curs Leadership 360°			3	3 luni	1.990 Euro	Certificat furnizor
Exec-Edu	Curs Project Management					990 Euro	Certificat CAFFPA Certificat furnizor
Exec-Edu	Cursul HR Management			3	4 luni	1.290 Euro	Certificat CAFFPA Certificat furnizor
Trend Consult	The Leadership Journey	64 ore	8	8		2220 Euro	Certificat furnizor
Trend Consult	The Management Journey	56 ore	8	7	3 – 12 luni	1950 Euro	Certificat furnizor
Codecs	Diploma Profesională în Management				10 luni	2.600 Euro	Certificat CAFFPA Certificat furnizor
Codecs	Diploma Profesională în Managementul Operațiunilor				4 luni	990 Euro	Certificat CAFFPA Certificat furnizor
Qualians	Leading Succesful Transformation Package	60	10			1125	Certificat furnizor
Qualians	Adapt & Perform Package	36	6			980	Certificat furnizor

Sursa: descrierile programelor de formare menționate pe site-urile furnizorilor analizați

La nivelul european, Institutul European de Administrație Publică (EIPA) din Olanda oferă programe de formare și dezvoltare, asistență tehnică și servicii de benchmarking pentru funcționarii implicați în gestionarea afacerilor europene.

Tabelul 101. Onorariul pe ziua de consultanță (în euro/zi per consultant) în regiunea București -Ilfov în perioada 2021-2024

Anul	Consultant junior		Consultant senior		Project manager		Partener / Director	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
2021	150 Euro	300 Euro	280 Euro	750 Euro	300 Euro	850 Euro	750 Euro	1200 Euro
2022	150 Euro	300 Euro	300 Euro	750 Euro	350 Euro	850 Euro	750 Euro	1200 Euro
2023	170 Euro	320 Euro	330 Euro	780 Euro	350 Euro	850 Euro	550 Euro	1200 Euro
2024	150 Euro	300 Euro	200 Euro	700 Euro	300 Euro	800 Euro	500 Euro	1000 Euro

Sursa: AMCOR, Studiul Piața de consultanță în management din România, anii 2021,2022,2023 și 2024

Tabelul 102. Caracteristicile unui program de formare specializată organizat de către un furnizor privat de formare profesională

Caracteristica	Descrierea
Forma de desfășurare	Program de formare profesională a adulților de tip specializare
Definirea formei de specializare	Programele de specializare urmăresc dezvoltarea competențelor în cadrul aceleiași calificări, dobândirea de competențe noi în aceeași arie ocupațională sau într-o arie ocupațională nouă, dobândirea de competențe fundamentale/cheie sau competențe tehnice noi. (OG nr.129/200, Art. 8 (3), lit. c))
Grup țintă stabilit	Fiecare furnizor poate stabili adresabilitatea și condițiile de acces în program, care trebuie corelate cu prevederile standardului ocupațional sau al tipului de program.
Cadrul legislativ	- HG nr. 1.066 / 2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici - OG nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților - HG nr. 522/2003 Normele metodologice de aplicare a prevederilor nr.129/2000 privind formarea profesională a adulților - OMMSSF nr. 353/2003 pentru aprobarea metodologiei de autorizare a furnizorilor de formare profesională a adulților - OMMSSF nr. 5.253/2003 pentru aprobarea metodologiei certificării formării profesionale a adulților
Cadrul procedural	Înainte de a demara activitățile de formare, furnizorii încheie cu fiecare participant la program un contract de formare profesională pe care îl prezintă în vederea înregistrării la secretariatele tehnice ale comisiilor de autorizare. (OG nr. 129/2000, Art.19 și HG nr. 522/2003 Anexa 2) - HG nr. 522/2003 Normele metodologice de aplicare a prevederilor nr.129/2000 privind formarea profesională a adulților - OMMSSF nr. 353/2003 pentru aprobarea metodologiei de autorizare a furnizorilor de formare profesională a adulților
Posibilitate de organizare în parteneriat	-Nu sunt formulate precizări cu privire la posibilitatea de a organiza și desfășura programul în parteneriat, cu evidențierea în certificatul de absolvire.
Avizarea, acreditarea sau autorizarea	Pentru a se autoriza, furnizorii de formare depun la Secretariatele Tehnice ale comisiilor de autorizare județene, respectiv a municipiului București (comisii de autorizare) o cerere de autorizare, însoțită de dosarul de autorizare pentru programul de formare selectat. Principalele atribuții ale comisiilor de autorizare includ: autorizarea furnizorilor de formare profesională, monitorizarea activității acestora și coordonarea organizării examenelor de absolvire la terminarea cursurilor. Dosarul ¹³⁵ cuprinde documente care atestă îndeplinirea condițiilor de eligibilitate și a criteriilor de autorizare cu privire la existența autorizațiilor și avizelor necesare, a resurselor umane pentru susținerea programului, a resurselor materiale, la situația financiară a furnizorului și la experiența anterioară, inclusiv fișa de autoevaluare a programului și anexele tehnice aferente:

	programa de pregătire, modalitățile de evaluare a participanților și proiectul didactic. (OMMSSF nr. 353/2003 Art. 14 (5) și Anexa 6 din)
Costuri pentru avizare, acreditare sau autorizare	Pentru autorizarea fiecărui program de formare se percepe o taxă de autorizare în valoare de 2 salarii de bază minime brute pe țară, garantate în plată, la data depunerii dosarului. În anul 2025 taxa de autorizare a fost de: 8100 lei. (OG nr. 129/2000, Articolul 39 (2))
Includerea în registre naționale	Registrul național al furnizorilor de formare profesională autorizați (RNFFPA) Registrul de evidență a autorizațiilor (OG nr. 129/2000, Articolul 21 (1))
Structura responsabilă de implementare	Organizarea și coordonarea unui program de formare profesională a adulților este asigurată de un responsabil de program, inclusiv gestionarea documentelor
Forma	Cu frecvență și online
Durata în ore și zile de formare	Variază între 180 – 300 ore, conform standardelor ocupaționale și obiectivelor de formare. Durata programului trebuie să permită atingerea obiectivelor și este corelată cu conținutul inclus și metodele de formare proiectate; pentru pregătirea practică se repartizează cel puțin 2/3 din durata totală. (OMMSSF nr. 353/2003, Art.7 (7) și (6))
Structura pe module	Programa de pregătire poate fi structurată pe module cuantificate în credite transferabile (OG nr. 129/2000, Articolul 17 (2))
Număr credite ETCS	-
Tarif de înscriere / admitere	Stabilit de furnizor prin intermediul contractelor de formare profesională. Din consultarea ofertelor unor furnizori de formare relevanți nu a reieșit aplicarea unui tarif de înscriere.
Tarif de școlarizare	-
Tarif formatori	-
Frecvența organizării	În funcție de obiectivele comerciale ale furnizorilor de formare și de solicitările potențialilor participanți.
Număr participanți acceptat	Grupa de formare pentru pregătirea teoretică poate să fie constituită din maxim 28 de persoane, iar grupa pentru pregătirea practică, din maxim 14 participanți. (OMMSSF nr. 353/2003, Art.8 (1))
Cerințe selecție participanți	Furnizorii de formare profesională a adulților autorizați în condițiile OG nr.129/2000 pot organiza programe de perfecționare și specializare pentru absolvenții de studii universitare, finalizate cu certificate de absolvire cu recunoaștere națională, în baza listei specializărilor și perfecționărilor aprobate prin ordin comun al miniștrilor muncii și educației. Aceste programe trebuie să îndeplinească criteriile de calitate specifice nivelului de calificare, în condițiile legii. (OG nr. 129/2000, Articolul 21 ¹ (1) și OMMJS nr. 1.151, OMEC nr. 4.115/ 2018)
Înmatriculare participanți	Înainte de a demara activitățile de formare, furnizorii încheie cu fiecare participant la program un contract de formare profesională pe care îl prezintă în vederea înregistrării la secretariatele tehnice ale comisiilor de autorizare.

	(OG nr. 129/2000, Art.19 și HG nr. 522/2003 Anexa 2)
Secția formatorilor	Desfășurarea programelor de formare autorizate se poate realiza doar cu formatori certificați sau cadre didactice în profilul sau specialitatea corespunzătoare programei de pregătire. (OG nr. 129/2000, Articolul 28 (2) și OMMSSF nr. 353/2003, Art.10 (2))
Materiale de formare utilizate	Agendă, suport de curs, exerciții, studii de caz, prezentări în PowerPoint, analize, fișe de lucru, referințe bibliografice și alte materiale de interes pentru tematica abordată.
Metode de formare utilizate	Dosarul de autorizare cuprinde documente care atestă îndeplinirea condițiilor de eligibilitate și a criteriilor de autorizare cu privire la existența autorizațiilor și avizelor necesare, a resurselor umane pentru susținerea programului, a resurselor materiale, la situația financiară a furnizorului și la experiența anterioară, inclusiv fișa de autoevaluare a programului și anexele tehnice aferente: programa de pregătire, modalitățile de evaluare a participanților și proiectul didactic. (OMMSSF nr. 353/2003 Anexa 2 și Anexa 4 din)
Instrumente acreditate de evaluare a competențelor de leadership	Unele dintre programele consultate pentru documentarea raportului includ astfel de instrumente.
Asigurarea de coaching sau mentorat	Unele dintre programele consultate pentru documentarea raportului includ astfel de instrumente.
Standarde de calitate aplicabile	Criteriile de evaluare în vederea autorizării au în vedere: programul de formare profesională, resursele necesare desfășurării programului, experiența și rezultatele activității lui anterioare. Aceleași criterii care stau la baza autorizării furnizorilor stau și la baza monitorizării activității acestora. (OMMSSF nr. 353/2003 Art. 5 (1) și (3)) Verificarea programului de formare se bazează pe analiza unui set de standarde de evaluare specifice care definesc acest criteriu care se referă la: condițiile de acces, obiectivele de formare, durata de pregătire teoretică și practică, programe de pregătire, conținuturile și metodele de formare, organizarea programului și procedura de evaluare, iar evaluatorii trebuie să detalieze fiecare dintre constatările lor cu privire la conformitatea precizărilor din documentele de proiectare și planificare a programului în raport cu acestea. Criteriul de evaluare a resurselor programului include precizări despre disponibilitatea și adecvarea suportului de curs față de programe de pregătire și resursele umane pentru pregătirea participanților: numărul, certificarea, pregătirea și experiența formatorilor propuși.
Monitorizare calitate	Monitorizarea activității furnizorilor autorizați urmărește îndeplinirea criteriilor care au stat la baza autorizării și se realizează prin minim 3 vizite de monitorizare, la interval de cel mult 18 luni și analiza sistematică a rezultatelor obținute de participanții la programe în urma evaluării finale. Cel puțin una dintre vizite se va desfășura în perioada de susținere a activității de formare cursurilor, iar în cazul unor sesizări sau situații speciale se pot face vizite suplimentare. La locul de desfășurare a programului, echipa de monitorizare verifică modul în care se realizează pregătirea teoretică și practică a cursanților, urmărind: respectarea condițiilor de acces, conformitatea programei predate cu prevederile

	standardului ocupațional, respectarea planului de pregătire, formele și modalitățile de evaluare pentru programul de formare și cursanți, prezența, alocarea adecvată a resurselor umane și materiale. De asemenea se analizează rezultatele activității anterioare a furnizorului de formare și cauzele care au determinat eventuale sesizări sau reclamații.
Rapoarte cu rezultatele înregistrate	Secretariatele tehnice ale comisiilor de autorizare întocmesc și actualizează lunar Registrul județean al absolvenților programelor autorizate de formare profesională a adulților. (HG nr. 522/2003 Art. 27 (2), lit. D) Procesul-verbal al comisiei de examinare include Situația statistică privind rezultatele examenului de absolvire. (OMMSSF nr. 5.253/2003 Anexa 1)
Modalitatea de finalizare și de evaluare a competențelor	La finalizarea activității de pregătire teoretică și practică, furnizorul organizează examene de absolvire, sub coordonarea comisiei de autorizare care va selecta specialiștii care urmează să facă parte din comisia de examinare. Examenul de absolvire este reprezentat de un set de probe teoretice și/sau practice prin care se constată dobândirea competențelor urmărite. Furnizorul pregătește și pune la dispoziția comisiei de examinare minimum 5 variante de subiecte pentru fiecare dintre probele examenului de absolvire, acoperind integral conținutul programului. Comisia de examinare verifică dacă subiectele propuse acoperă conținutul integral al programului de formare profesională, selectează subiectele pentru probele examenului, notează lucrările participanților la probleme practice și teoretice și afișează rezultatele examenului de absolvire. (OMMSSF nr. 5.253/2003, Art. 7 și OG nr. 129/2000, Art.42 (1))
Actul de studii eliberat	Participanților care au promovat examenul de absolvire li se eliberează certificate de absolvire cu recunoaștere națională. (HG nr. 522/2003, Anexa nr. 5B)
Anexa la actul de studii	Certificate sunt însoțite de o anexă denumită Supliment descriptiv al certificatului, în care se precizează competențele profesionale dobândite. (HG nr. 522/2003, Anexa 6.)
Registrele de evidență a eliberării certificatelor	Furnizorul de formare ține evidența certificatelor emise în Registrul de evidența nominală a eliberării certificatelor de absolvire, iar o copie a registrului este păstrată la comisia de autorizare. Secretariatele tehnice ale comisiilor de autorizare întocmesc și actualizează lunar Registrul județean al absolvenților programelor autorizate de formare profesională a adulților. (HG nr. 522/2003 Art. 27 (2), lit. d)
Analiză a rezultatelor	Centralizate de către furnizori și de comisiile de autorizare. Rezultatele formării profesionale la nivel județean pot fi publicate în Raportul anual de activitate al Agenției pentru Plăți și Inspecții Sociale județene sau a municipiului București
Analiză a rezultatelor și a impactului	Nu sunt disponibile.
Certificare a sistemului de managementul calității	Furnizorii de formare profesională pot opta pentru certificarea sistemului de managementul calității pentru activitatea de formare profesională.

Bibliografie (selectiv)

Brinkerhoff, R. O. (2006). *Telling Training's Story: Evaluation Made Simple, Credible, and Effective*. Berrett-Koehler Publishers.

Brandsen, Taco; Verschuere, Bram; Steen, Trui (eds). (2018). *Co-Production and Co-Creation. Engaging Citizens in Public Services*. Routledge

Heyse, Liesbet; Resodihardjo, Sandra; Lantink, Tineke; Lettinga, Berber (eds.). (2006). *Reform in Europe. Breaking the Barriers in Government*, Routledge.

Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). *Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory*. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360.

Institutul Național de Administrație (2022). *Decalogul calității în formare – ghid la purtător*, dezvoltat sub proiectul SIPOCA 617 ”Întărirea capacității INA privind dezvoltarea de studii/ analize cu impact asupra sistemului de formare profesională în administrația publică”.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. ATD Press

Mayne, J. (2012). *Contribution analysis: Coming of age?* *Evaluation*, 18(3), 270-280

Norton, Penny; Hughes, Marin. (2018). *Public Consultation and Community Involvement in Planning. A twenty-first century guide*. Routledge

OECD (2019). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*, OECD/LEGAL/0445. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445>

OECD (2020). *The public sector innovation lifecycle: A device to assist teams and organisations in developing a more sophisticated approach to public sector innovation*, OECD Working Paper on Public Governance no.37, <https://dx.doi.org/10.1787/0d1bf7e7-en>

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”
„NRRP. Funded by the European Union - Next Generation EU”

<https://mfe.gov.ro/pnrr/>

<https://www.facebook.com/PNRROficial/>

