



Finanțat de
Uniunea Europeană
NextGenerationEU



Planul Național
de Redresare și Reziliență

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

PROGRAMUL DE DEZVOLTARE A COMPETENȚELOR PENTRU ACCELERAREA REZULTATELOR ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

Primul program de formare și dezvoltare, bazat pe cadrul de competențe generale din Codul Administrativ, axat pe nevoile specifice de formare pentru **Secretari Generali/ Secretari Generali Adjuncți și Directori Generali** din administrația publică centrală din România

Material de prezentare



WORLD BANK GROUP



AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI



C. O. R. P.

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”

Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr>

Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROfficial>



“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

CUPRINS

01 - Cuvânt înainte

02 - Informații utile

A. Despre program

B. De ce este necesar?

C. Obiective specifice

D. Structura, metodele și instrumentele de formare

03 - Selecția la programul pilot

04 - Timp alocat implicării

05 - Calendar

Anexa 1: Prezentarea detaliată a modulelor

Anexa 2: Echipa de experți





“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Abrevieri și acronime

ANFP	Agencia Națională a Funcționarilor Publici
BM	Banca Mondială
CCEIAN	Consiliul Consultativ pentru Evaluarea Impactului Actelor Normative
C.O.R.P.	Competențe. Organizație. Resurse. Performanță.
DG	Directorii generali
ÎFP	Înalti funcționari publici
INA	Institutul Național de Administrație
ISO	International Organization for Standardization (Organizația Internațională de Standardizare)
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
PALG	Planul anual de lucru al Guvernului
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
PSI	Plan strategic instituțional
SG	Secretari generali
SGA	Secretari generali adjuncți
SGG	Secretariatul General al Guvernului
UE	Uniunea Europeană



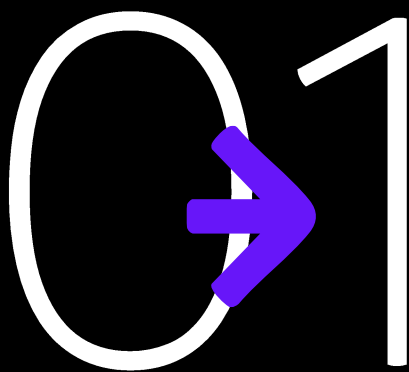


Finanțat de
Uniunea Europeană
NextGenerationEU



Planul Național
de Redresare și Reziliență

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”



CUVÂNT ÎNAINTE



WORLD BANK GROUP



AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI



C. O. R. P.

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”

Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr>

Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROficial>

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

1. CUVÂNT ÎNAINTE

” Într-o societate în continuă transformare, performanța administrației publice depinde de capacitatea liderilor săi de a răspunde provocărilor cu viziune, responsabilitate și competență. **„Programul de Dezvoltare a Competențelor pentru Accelerarea Rezultatelor în Administrația Publică”**, dezvoltat de ANFP cu sprijinul Băncii Mondiale, reprezintă un pas important în consolidarea resursei umane din administrația publică centrală. Prin această inițiativă, sprijinim formarea unei generații de Secretari Generali, Secretari Generali Adjuncți și Directori Generali, **care să gestioneze schimbarea, să optimizeze resursele și să răspundă așteptărilor cetățenilor.**

Această ediție pilot marchează începutul unui **demers strategic, care valorifică bune practici internaționale și răspunde cerințelor actuale ale Planului Național de Redresare și Reziliență.** Am convingerea că investiția în dezvoltarea competențelor va contribui direct la **întărirea profesionalismului și la consolidarea încrederii în instituțiile publice.**

Îi încurajez pe toți participanții să abordeze acest program cu deschidere și angajament, pentru că viitorul administrației publice se construiește prin fiecare lider pregătit să facă diferența.

Vasile-Felix Cozma, Președinte, Agenția Națională a Funcționarilor Publici ”

” România s-a dezvoltat accelerat în ultimele două decenii, astfel că și instituțiile și oamenii săi au nevoie să se ridice la acest nivel care să le permită să facă față provocărilor curente și să poată împinge reforma statului în folosul cetățenilor săi.

Capitalul uman este **resursa cea mai importantă a oricărei instituții, în care trebuie investit în permanență.** Ne bucurăm că sprijinim acest program de formare pentru înalți funcționari publici, pentru care specialiștii noștri și-au pus întreaga experiență și cunoaștere pentru a răspunde nevoilor participanților, astfel încât să fie pregătiți **să construiască programe și să atragă finanțări de success, care să genereze prosperitate în rândul românilor.**

Yasser El-Gammal, Director de Țară al Băncii Mondiale în România ”



Finanțat de
Uniunea Europeană
NextGenerationEU



Planul Național
de Redresare și Reziliență

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

0➔2

INFORMAȚII UTILE



WORLD BANK GROUP



AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI



C. O. R. P.
Centrul de Informații și Relații Publice

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”

Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr>

Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROficial>

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

2A. Despre program

„Programul de Dezvoltare a Competențelor pentru Accelerarea Rezultatelor în Administrația Publică”, dezvoltat de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) cu sprijinul Băncii Mondiale, este adresat **Secretarilor Generali/Secretarilor Generali Adjuncți (SG/SGA) și Directorilor Generali (DG) din administrația publică centrală.**

Programul vizează consolidarea competențelor necesare acestor funcții publice conform nevoilor stabilite prin cadrul de competențe generale¹ din Codul Administrativ, contribuind la implementarea Jalonului 419 - Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR), Reforma 3 – Management performant al resurselor umane în sectorul public, Componenta C14 – Buna guvernare.

Astfel, *programul nu este previzionat a înlocui actualul program de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice din categoria înalților funcționari publici, prevăzut ca și condiție necesară pentru ocuparea unei astfel de funcții publice² și nici de a reprezenta o alternativă la acest program de formare.*

Obiectivul principal al programului este de a crește performanța administrației publice de implementa eficace și eficient programe bugetare și reforme structurale pentru a atinge rezultatele așteptate de cetățeni de la instituțiile publice.

Programul încorporează **bune practici** din programe similare pentru înalți funcționari publici din state membre **OCDE și UE** și este dezvoltat pe bază de standarde de învățare și dezvoltare pentru adulți³ și pe baza standardelor de formare definite pentru administrația publică din România⁴.

Această ediție pilot a programului este derulată cu sprijinul experților Băncii Mondiale și permite **includerea, fără costuri de participare⁵, a până la 21 de persoane** din rândul funcționarilor publici în funcții de SG/SGA și DG din administrația publică centrală, care îndeplinesc criteriile de eligibilitate. Perioada de desfășurare a programului este **august-decembrie 2025.**

¹ Conform Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

² Conform art. 394 alin. (4) lit. d) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

³ Precum ISO 2993:2017, SR ISO 210001:2019 și ISO 30432:2022.

⁴ Conform Institutului 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”.

⁵ Costurile programului pilot sunt acoperite integral prin proiectul de asistență tehnică „Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane”, semnat între ANFP și Banca Mondială, vizând sprijin pentru a contribui la implementarea de măsuri, obiective și rezultate prevăzute de Pilonul V. Sănătate, precum și reziliență economică, socială și instituțională, Componenta C14. Buna guvernare, Reforma 3. Management performant al resurselor umane în sectorul public, Jalonul 419 - Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală, din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR).

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

2B. De ce este necesar?

În administrațiile moderne din UE și OCDE, înalții funcționari publici nu mai sunt doar manageri, ci **lideri care gestionează situații complexe și crize, optimizează resursele și contribuie la creșterea încrederii în instituțiile publice**. Administrația publică din România se confruntă, de asemenea, cu astfel de provocări complexe. Înalții funcționari publici și funcționarii publici de conducere au nevoie de **competențe de lideri, de capacitatea de a gestiona schimbări complexe, de a moderniza instituțiile publice și de a accelera implementarea de rezultate pozitive pentru cetățeni**.

În acest context, răspunzând acestor nevoi, “Programul de Dezvoltare a Competențelor pentru Accelerarea Rezultatelor în Administrația Publică” este o parte integrală din inițiativele ANFP de **consolidare a corpului de înalți funcționari publici prin politici de management a resurselor umane**, bazat pe competențe.

Pilotarea programului contribuie la **extinderea managementului resurselor umane, bazat pe competențe în politicile de formare și dezvoltare**, aplicabile funcțiilor publice de SG/SGA și DG. În timp, se vizează introducerea programului de dezvoltare a competențelor în oferta de formare disponibilă permanent SG/SGA și DG, complementar cu programele existente de formare specializată.

2C. Obiective specifice ale programului

Obiectivul principal al programului este de **a crește performanța administrației publice de implementa eficace și eficient programe bugetare și reforme structurale** pentru a atinge rezultatele așteptate de cetățeni de la instituțiile publice.

Programul va contribui la obiectivul principal, definit mai sus, prin consolidarea competențelor SG/SGA și DG, necesare pentru:

- I. Coordonarea și implementarea de programe de reformă și investiții publice
- II. Planificarea și utilizarea resurselor bugetare și instituționale pentru atingerea țintelor din planurile strategice instituționale
- III. Pregătirea și implementarea inițiativelor de transformare operațională, organizațională și digitală, pentru creșterea performanței instituției
- IV. Gestionarea situațiilor și negocierilor complexe și de criză de natură operațională, bugetară și de politici publice

Totodată, programul vizează și consolidarea legăturilor între și dintre SG/SGA și DG prin activități de învățare și de construire a comunității, dezvoltând astfel **o rețea de lideri dedicați unei guvernance bazate pe rezultate pentru cetățeni**.

Obiectivele de formare pentru fiecare modul sunt incluse în **prezentarea detaliată din Anexa 1**.



2D. Structura, metodele și instrumentele de formare

Ediția pilot a “Programului de Dezvoltare a Competențelor pentru Accelerarea Rezultatelor în Administrația Publică” este structurată într-un total de **5 module de formare** (4 standard și 1 la alegere din 2 module disponibile), care se vor derula între **august-decembrie 2025, la sediul Băncii Mondiale în România**, strada Vasile Lascăr numărul 31, București.

Programul pilot are ca obiectiv specific **consolidarea competențelor** participanților și testarea eficacității conceptului propus de program în acest sens. Așadar, *nu se vizează evaluarea și notarea participanților.*

Modul 1: Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernare corporativă

Modul 2: Gestiunea și accelerarea programelor de investiții publice

Modul 3: Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice

Modul 4: Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public

Modul 5: Modelarea strategiilor instituției pentru rezultate pentru cetățeni (electiv)
sau

Modul 6: Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)

Toate detaliile despre **timpul alocat implicării din partea participanților** sunt incluse în **Secțiunea 4.**

Programul se va baza aproape în totalitate pe **metode de formare practice și experiențiale**, precum studii de caz, simulări de situații și aplicații pe bază de **instrumente reglementate și obligatorii** pentru buna funcționare a instituțiilor din administrația publică centrală. De exemplu, aceste instrumente de formare vor include, printre altele:

- Studiu de caz despre utilizarea și integrarea punctului de vedere al Consiliului Consultativ pentru Evaluarea Impactului Actelor Normative
- Elaborarea unui plan de dezvoltare instituțională pentru modernizarea proceselor administrative, digitalizarea, restructurarea organizațională sau implementarea de noi politici publice
- Studiu de caz pentru revizuirea concluziilor unui raport anual de implementare privind indicatorii programelor bugetare
- Exercițiu de analiză a programelor bugetare ale unor instituții reprezentate în program

Modulele, metodele și instrumentele de formare sunt concepute pentru a răspunde direct unor nevoi specifice de formare pentru SG/SGA și DG și cadrului de competențe generale din Codul Administrativ și, mai exact, unor subcompetențe identificate ca prioritare de către echipele ANFP și BM.





Finanțat de
Uniunea Europeană
NextGenerationEU



Planul Național
de Redresare și Reziliență

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

03

SELECȚIA LA PROGRAMUL PILOT



WORLD BANK GROUP



AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI



C. O. R. P.

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”

Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr>

Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROficial>

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

3. Selecția la programul pilot

Programul vizează nevoi specifice de formare pentru rolul, responsabilitățile și competențele necesare funcțiilor de **SG/SGA și DG din administrația publică centrală**. *Actuala ediție pilot a programului nu vizează alte funcții din categoria înalților funcționari publici sau alte funcții publice de conducere.*

În această ediție pilot a programului, grupul de participanți va fi limitat la 21 de persoane, selectate de către ANFP dintre nominalizările din ministere, Secretariatul General al Guvernului și instituțiile din administrația publică centrală, care au calitatea de coordonatoare de investiții și reforme PNRR. Grupul a fost dimensionat astfel pentru a permite învățarea experiențială, sub îndrumarea experților Băncii Mondiale și pentru a facilita dezvoltarea personalizată a competențelor.

Pentru a facilita atingerea obiectivelor propuse, pentru nominalizări la programul pilot, **instituțiilor de mai sus li se va solicita prioritizarea următoarelor categorii de candidați**, în ordinea prevăzută mai jos:

- I. SG/SGA în funcție în cadrul instituției care au acumulat cel puțin 3 ani de experiență profesională în funcții de înalt funcționar public și/sau DG în ultimii 5 ani. Prioritate vor avea cei care au trecut de prima etapă a Concursului național pentru ocuparea unei funcții din categoria înalților funcționari publici,
- II. DG în funcție în cadrul instituției care au acumulat cel puțin 3 ani de experiență profesională în funcții de înalt funcționar public și/sau DG în ultimii 5 ani. Absolvirea programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice din categoria înalților funcționari publici⁶ constituie un avantaj. Prioritate vor avea participanții nominalizați care au deținut sau dețin la momentul înscrierii la program calitatea de coordonator de investiții și reforme PNRR.

În cadrul acestui program pilot, fiecare instituție va putea **nominaliza 2 participanți eligibili**: prima nominalizare va avea locul asigurat la program, iar a doua nominalizare va putea participa în măsura disponibilității locurilor.

Pentru a se înscrie în procesul de selecție, candidații trebuie să îndeplinească următorii pași:

- Transmiterea Curriculum Vitae actual
- Completarea în întregime a formularului individual de înscriere
- Transmiterea unei scrisori de desemnare semnată din partea conducerii instituției
- Transmiterea consimțământului pentru prelucrarea datelor cu caracter personal

Notă: Validarea înscrierii este condiționată de completarea tuturor informațiilor și datelor și transmiterea documentelor solicitate.

⁶ - Conform art. 394 alin. (4) lit. d) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.



Finanțat de
Uniunea Europeană
NextGenerationEU



Planul Național
de Redresare și Reziliență

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

04

TIMP ALOCAT IMPLICĂRII



WORLD BANK GROUP



AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI



C. O. R. P.

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”

Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr>

Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROficial>

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Ediția pilot a programului este structurată în **5 module de formare** (4 standard și 1 la alegere din 2 module disponibile), care se vor derula între **august-decembrie 2025** și vor acoperi 19 zile de formare, respectiv 114 ore de formare. De asemenea, programul include participarea la următoarele activități, obligatorii pentru finalizarea acestuia, distribuite pe parcursul perioadei de implementare și cu următoarea estimare a timpului necesar pentru îndeplinire:

- **Evaluarea stilului de leadership** și consilierea pentru interpretarea rezultatelor (3 ore)
- Posibilitatea accesării a 4 sesiuni de 1,5 ore de **mentorat tehnic individual**, cu experți ai Băncii Mondiale, pentru a aprofunda aplicarea în instituție a tematicii abordate (6 ore)
- Până la 3 **sesiuni de networking și schimb de experiență cu practicieni internaționali** (9 ore)
- Pregătirea și prezentarea unui **proiect final succint** (15-20 de slide-uri), care descrie posibilitățile de aplicare a unor metode și instrumente recomandate pe durata formării (9 ore)
- **Parcurerea materialelor de formare** puse la dispoziție (18 ore)

Timpul alocat implicării din partea participanților este detaliat în tabelul următor:

Activitatea	Zile de formare	Ore de formare
Modul 1: Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernanță corporativă	7	42
Modul 2: Gestiunea și accelerarea programelor de investiții publice	3	18
Modul 3: Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice	3	18
Modul 4: Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public	3	18
Modul 5: Modelarea strategiilor instituției pentru rezultate pentru cetățeni (electiv) sau Modul 6: Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)	3	18
Total A Formare	19	114
Sesiuni de networking și schimb de experiență cu practicieni internaționali	1,5	9
Sesiuni de mentorat tehnic	1	6
Pregătirea proiectului de învățare activă	1,5	9
Discutarea proiectului de învățare activă	0,5	3
Evaluarea stilului de leadership și consiliere pentru interpretarea rezultatelor	0,5	3
Total B Networking, mentorat și consiliere	5	30
Autoînvățare pentru parcurerea materialelor de formare	3	18
Total C Autoînvățare	3	18
TOTAL A + B + C = Timpul alocat implicării participanților	27	162



Finanțat de
Uniunea Europeană
NextGenerationEU



Planul Național
de Redresare și Reziliență

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

05 CALENDAR



WORLD BANK GROUP



AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI



C. O. R. P.

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”

Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr>

Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROficial>

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Calendar pentru desfășurarea ediției pilot a "Programului de Dezvoltare a Competențelor pentru Accelerarea Rezultatelor în Administrația Publică"

Activitatea	Durata (zile/ore)	Perioada (2025)
Modul 1: Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformativ și guvernare corporativă	7 zile / 42 ore	22-23.08 29.08 04-05.09 12-13.09
Modul 2: Gestiunea și accelerarea programelor de investiții publice	3 zile / 18 ore	02-04.10
Modul 3: Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice	3 zile / 18 ore	23-25.10
Modul 4: Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public	3 zile / 18 ore	13-15.11
Modul 5: Modelarea strategiilor instituției pentru rezultate pentru cetățeni (electiv) sau Modul 6: Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)	3 zile / 18 ore	04-06.12
Evaluarea stilului de leadership și consiliere pentru interpretarea rezultatelor	0.5 zile / 3 ore	18.08-25.09
Sesiunea 1 de networking și prezentări	0.5 zile / 3 ore	Săptămâna 06-10.10
Sesiunea 2 de networking și prezentări	0.5 zile / 3 ore	Săptămâna 03-07.11
Sesiunea 3 de networking și prezentări	0.5 zile / 3 ore	Săptămâna 24-28.11
Sesiuni de mentorat tehnic	1 zi / 6 ore	De-a lungul programului, până la 4 sesiuni de 1,5 ore.
Prezentarea rezultatelor proiectului de învățare activă	0.5 zile / 3 ore	15.12
Conferința finală	1 zi / 6 ore	17.12



Finanțat de
Uniunea Europeană
NextGenerationEU



Planul Național
de Redresare și Reziliență

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Anexa 1

PREZENTAREA DETALIATĂ A MODULELOR



WORLD BANK GROUP



AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI



C. O. R. P.

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”

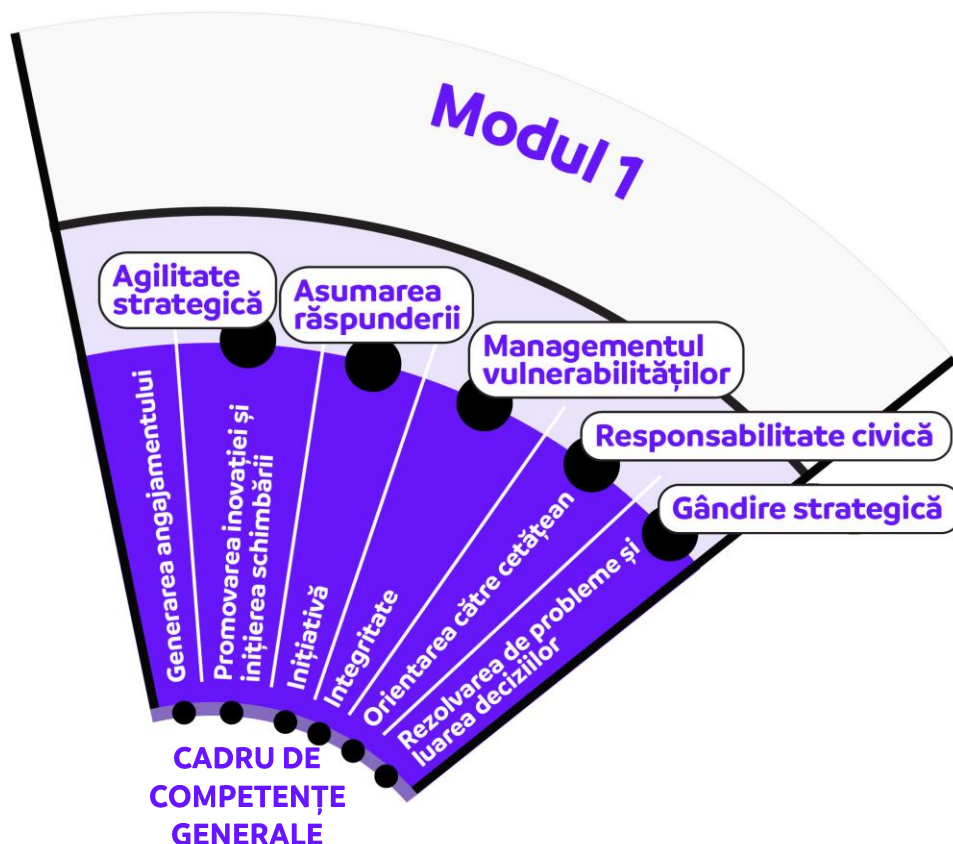
Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr>

Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROficial>

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 1: Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernare corporativă

42 de ore, 7 zile



Obiectivele de formare ale modului urmăresc ca participanții:

- Să își analizeze critic stilurile de gândire și comportament cu impact în actul de leadership și ia decizii de dezvoltare personală pentru a-și crește impactul pozitiv
- Să clarifice viziunea și misiunea instituției și să le comunice într-o manieră ușor de înțeles și generatoare de încredere și angajament pentru angajați și cetățeni
- Să identifice nevoile de transformare culturală și să folosească pârgii de leadership pentru a implementa o cultură a asumării și integrității
- Să recunoască nevoile psihologice ale angajaților și să creeze un mediu de siguranță pentru creșterea angajamentului acestora
- Să încurajeze angajații să identifice oportunități de inovație și să implementeze planuri de inovare
- Să aplice instrumente de analiză și decizie care susțin îndeplinirea rolului ÎFP de reprezentant al autorității publice tutelare în relația cu companiile de stat

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 1: Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernanță corporativă

Tematici abordate

- Modelul conceptual de gestionare a culturii organizaționale. Stilurile de gândire și comportament. Impactul stilurilor personale ale liderului asupra instituției
- Viziunea, misiunea și direcțiile strategice într-o organizație din sectorul public. Rolul liderului de a da direcție și de a inspira echipa
- Cultură, Valori și Obiceiuri. Clarificarea valorilor cu orientare către cetățean. Obiceiuri prin care echipa manifestă valorile. Definirea obiceiurilor indezirabile și a celor dezirabile
- Transformarea culturală. Pârghii de leadership pentru transformarea culturală. Valori și obiceiuri. Nevoia de transformare și planul de măsuri
- Generarea angajamentului. Siguranța psihologică în organizație. Impactul liderului asupra siguranței psihologice
- Încurajarea inovației. Inspirația și orientarea către cetățean. Asigurarea diversității ideilor. Gestionarea implementării. Cultura inovației
- Guvernare corporativă. Rolul de reprezentant al autorității tutelare vs. Rolul de membru al CA
- Instrumente de analiză și decizie care susțin îndeplinirea rolului de reprezentant al autorității publice tutelare în relația cu companiile de stat

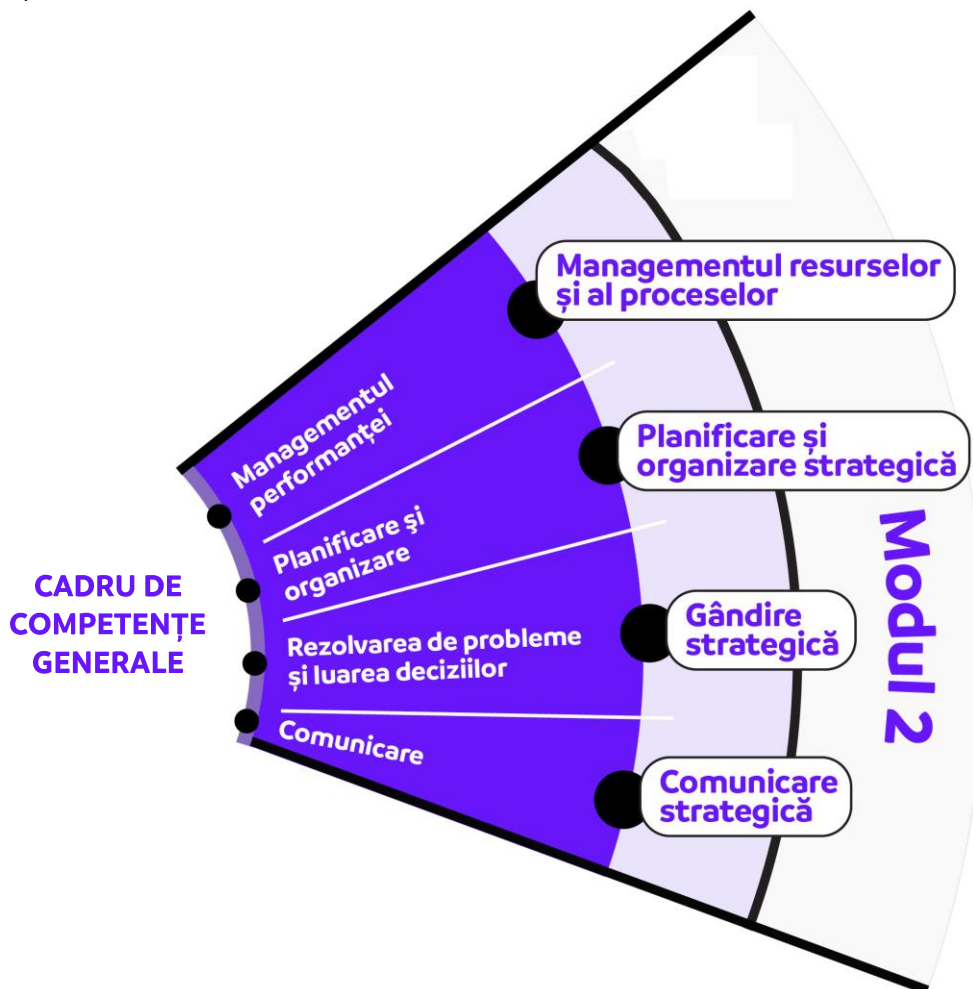
Instrumente utilizate

- Plan de dezvoltare personală în materie de leadership
- Plan de comunicare și susținere a valorilor și comportamentelor dezirabile
- Plan pentru creșterea siguranței psihologice în propria echipă
- Plan pentru o cultură a inovației adaptat pentru propriul context instituțional

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 2: Gestiunea și accelerarea programelor de investiții publice

18 ore, 3 zile



Obiectivele de formare ale modului urmăresc ca participanții:

- Să organizeze și să supravegheze procesele de actualizare a PSI și de măsurare a performanței instituționale
- 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 optimizare și corecție
- Să monitorizeze din punct de vedere strategic un portofoliu de proiecte, cu accent pe evaluarea maturității acestora



“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 2: **Gestiunea și accelerarea programelor de investiții publice**

Tematici abordate

- Sistemul de planificare strategică din România. Elaborarea, monitorizarea, raportarea și revizuirea Planurilor Strategice Instituționale (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 performanței la nivel strategic. Mecanisme de implementare
- Managementul investițiilor publice. Ciclul unui proiect. Etapele unei investiții mari
- Evaluarea conceptului de proiect. Monitorizarea portofoliului de proiecte

Instrumente utilizate

- Harta strategiilor care se operaționalizează prin PSI
- Platforma IT www.psi.gov.ro monitorizarea implementării PSI
- Raport anual de performanță privind execuția indicatorilor programelor bugetare
- Fișă model pentru indicatorii PSI: impact, rezultat și realizare imediată
- Proces de monitorizare a stadiului implementării portofoliului de proiecte



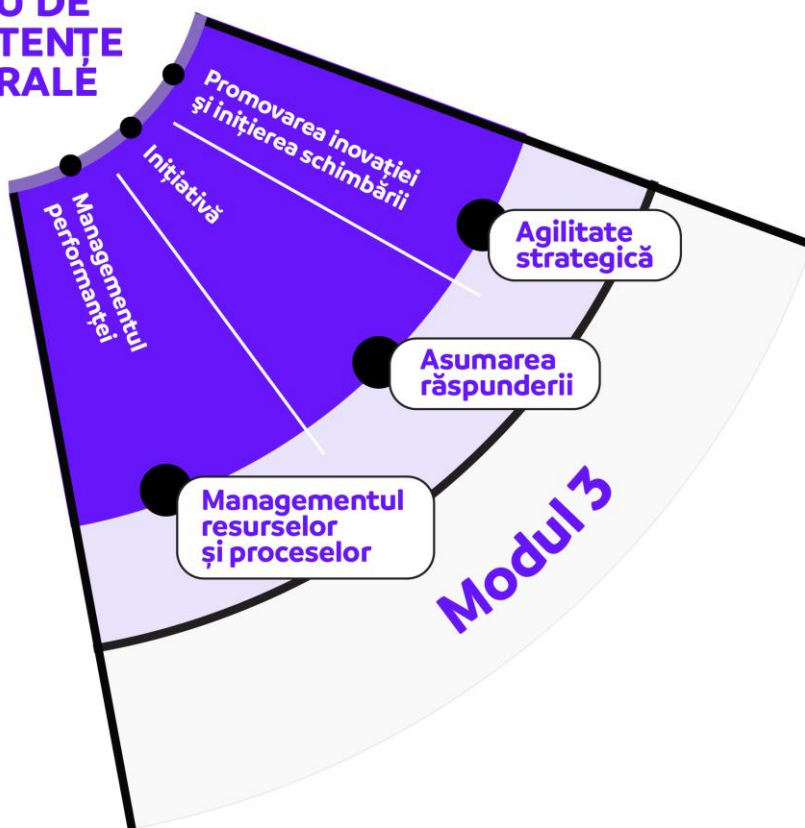


“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 3: Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice

18 ore, 3 zile

CADRU DE COMPETENȚE GENERALE



Obiectivele de formare ale modulului urmăresc ca participanții:

- Să evalueze capacitatea instituției pentru a răspunde cerințelor strategice sau de reformă
- Să elaboreze planuri de dezvoltare instituțională care aliniază structurile și procesele la noile strategii, politici sau cerințe externe
- Să conducă implementarea reformelor instituționale
- Să își dezvolte capacitatea de conducere a transformării digitale cu impact real



WORLD BANK GROUP



AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI



C. O. R. P.
CENTRUL DE CERCETARE ȘI DEZVOLTARE
ÎN POLITICI PUBLICE

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”

Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr>

Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROfficial>

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 3: Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice

Tematici abordate

- Diagnosticul organizațional și identificarea punctelor slabe. Colectarea și analiza datelor relevante pentru luarea deciziilor
- Tipuri de intervenții pentru schimbarea organizațională
- Colaborarea intra-instituțională și implicarea actorilor relevanți (foaie de parcurs)
- Implementarea schimbării: strategii și metode, plan de acțiune, comunicare și monitorizare
- 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

Instrumente utilizate

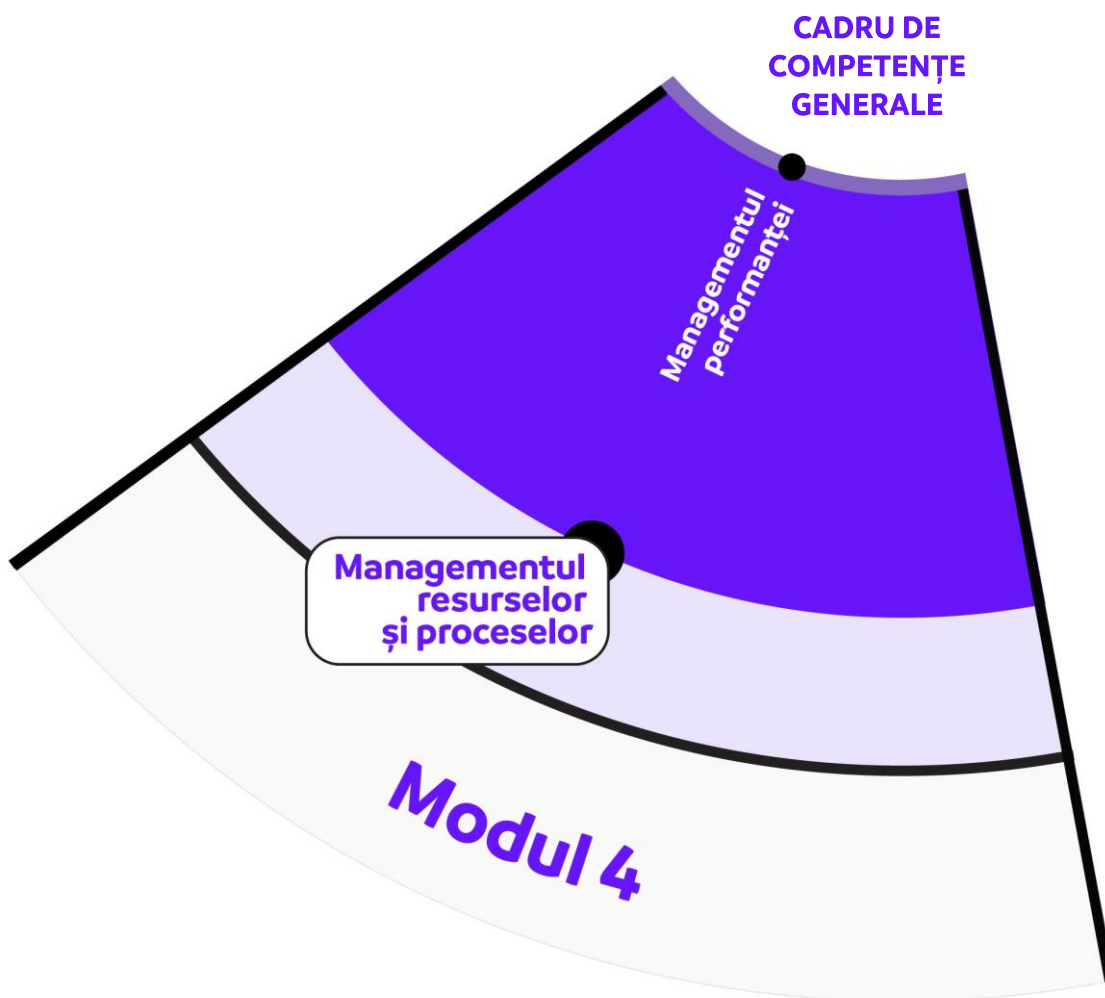
- Diagnoză organizațională
- Plan de dezvoltare instituțională
- Analiza de proces
- Plan de transformare digitală



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 4: Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public

18 ore, 3 zile



Obiectivele de formare ale modului urmăresc ca participanții:

- Să organizeze și gestioneze un proces eficient de planificare bugetară
- Să aplice un cadru analitic de tip cost-beneficiu în luarea deciziilor cu privire la alocarea resurselor bugetare
- Să organizeze programele bugetare în corelație cu obiectivele strategice ale domeniilor de activitate
- Să monitorizeze execuția bugetară și să interpreteze rezultatele obținute
- Să identifice soluții de îmbunătățire a managementului bugetar



“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 4: Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public

Tematici abordate

- Cadrul de politici naționale în domeniul bugetar
- Recomandări practice în managementului bugetar. Reguli generale și cu aplicabilitate temporară în planificarea și execuția bugetelor publice. Implicațiile constrângerilor bugetare curente asupra planificării și execuției bugetare
- Programele bugetare și relația lor cu procesele bugetare consacrate, cu clasificția bugetară. Clasificarea cheltuielilor bugetare din punct de vedere al programelor bugetare
- 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
- Introducere în analiza cost-beneficiu și în analiza cost-eficacitate. Metode simplificate de analiză cost-beneficiu pentru nivel managerial
- Instrumente de analiză a execuției bugetare

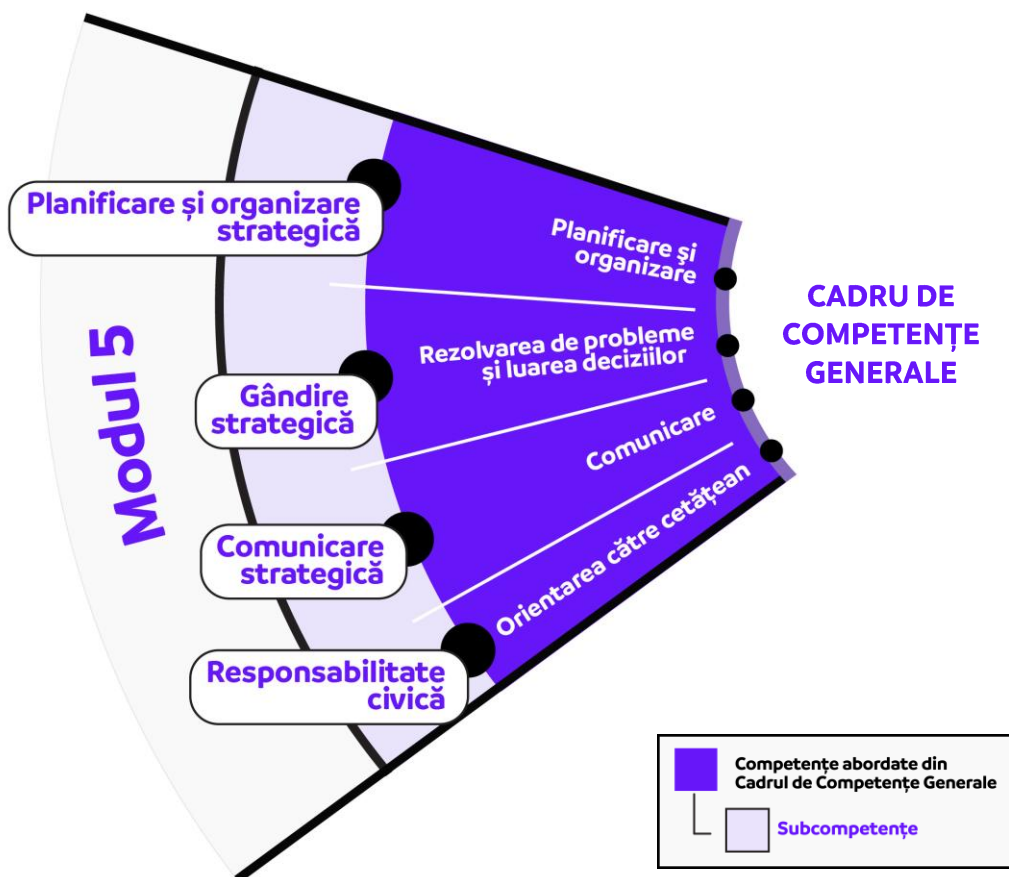
Instrumente utilizate

- Proces de planificare bugetară
- Analiză a unui program de investiții publice
- Analiza cost-beneficiu

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 5: Modelarea strategiilor instituției pentru rezultate pentru cetățeni (electiv)

18 ore, 3 zile



Obiectivele de formare ale modului urmăresc ca participanții:

- Să identifice tendințele externe, să evalueze riscurile și oportunitățile
- Să cartografieze actorii cheie și să faciliteze colaborarea acestora pentru implementarea strategiilor și politicilor
- Să aplice procesul de luare a deciziei bazat pe coordonarea strategiilor și politicilor
- Să monitorizeze aplicarea strategiilor și politicilor pentru a alinia obiectivele instituționale și a asigura atingerea lor

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 5: Modelarea strategiilor instituției pentru rezultate pentru cetățeni (electiv)

Tematici abordate

- Instrumente pentru elaborarea strategiilor, politicilor și planurilor strategice instituționale. Etapele ciclului politicilor publice
- Corelarea procesului și a instrumentelor de planificare strategică cu procesul de elaborare 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
- 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)

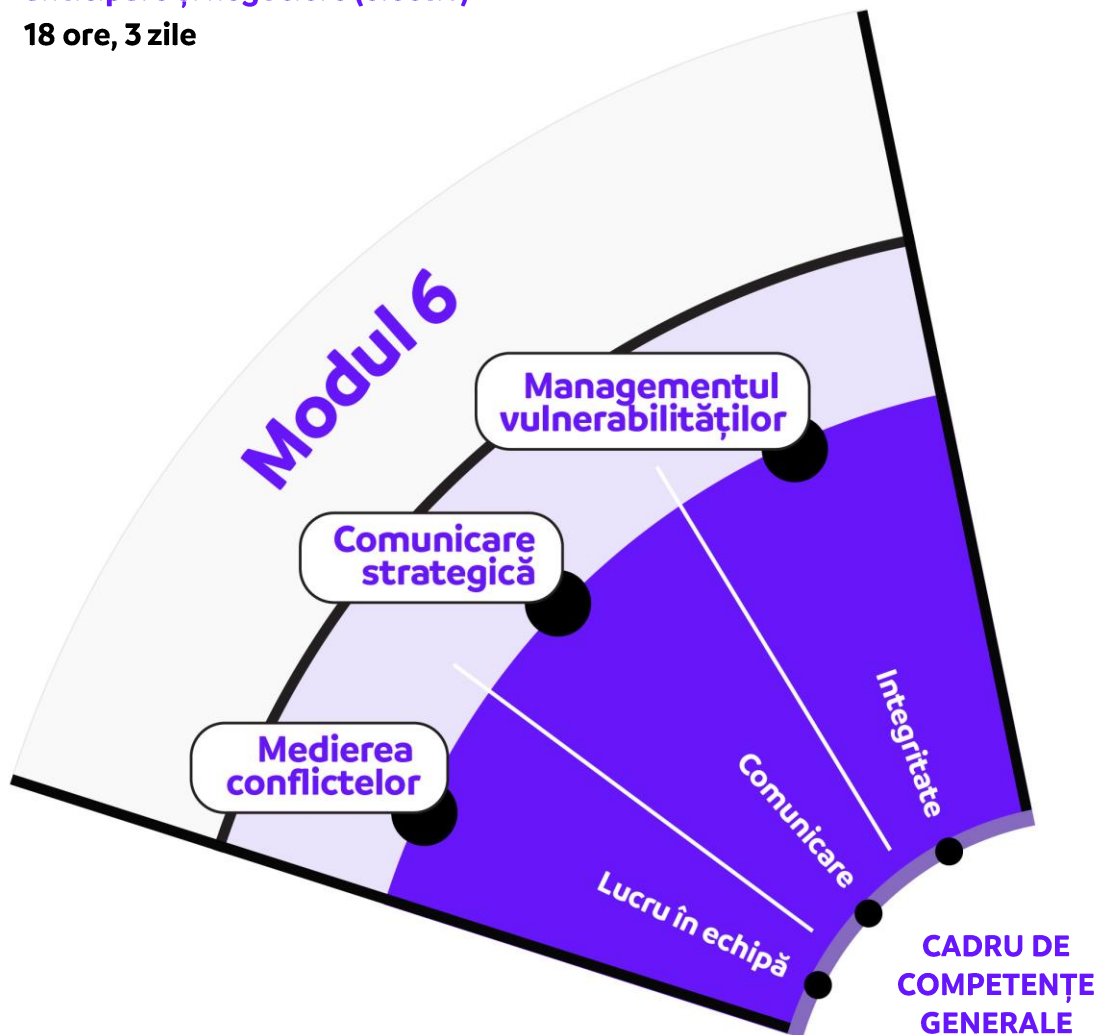
Instrumente utilizate

- Metodologie pentru analiza părților interesate în vederea elaborării și implementării participative de politici publice
- Metodologie pentru monitorizarea implementării strategiilor interinstituționale
- Instrumentul de prezentare și motivare a actelor normative și a punctelor de vedere formulate de către CCEIAN pe marginea unor propuneri de acte normative

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 6: Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)

18 ore, 3 zile



Obiectivele de formare ale modulului urmăresc ca participanții:

- Să identifice elementele principalele caracteristice ale situațiilor critice: crize, urgențe sau situații complexe
- Să implementeze strategii și proceduri adecvate pentru gestionarea eficientă a situațiilor critice
- Să aplice modele practice de intervenție și soluționare a crizelor



“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 6: Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)

Tematici abordate

- Procesul decizional în condiții de presiune. Tipologii ale situațiilor de urgență, criză și complexe
- 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

Instrumente utilizate

- Proces de pregătire și desfășurare a unei negocieri instituționale
- Analiza vulnerabilităților unei instituții publice
- Plan de continuitate instituțională





Finanțat de
Uniunea Europeană
NextGenerationEU



Planul Național
de Redresare și Reziliență

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Anexa 2

ECHIPA DE EXPERTI



WORLD BANK GROUP



AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI



C. O. R. P.
Centrul de Cercetare și Dezvoltare
pentru Politici

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”

Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr>

Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROficial>

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 1: Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernanză corporativă



Simona Fătu este specialist senior în guvernanză corporativă, cu peste 17 ani de experiență în roluri de conducere executivă și neexecutivă în companii internaționale, companii listate la Bursa de Valori București și companii deținute majoritar de stat, precum Electrica Distribuție Transilvania Sud, Complexul Energetic Oltenia și Societatea Națională a Sării. În prezent, este consultant în sustenabilitate și face parte din consiliile de administrație ale Aeroportului Internațional Mihail Kogălniceanu și Companiei Naționale Administrația Porturilor Dunării Maritime SA.

Lucrează alături de companii din sectoare cheie, precum servicii financiare, energie, resurse minerale, imobiliare și managementul infrastructurii portuare (aero și fluvial) și acoperă domenii ca strategia de afaceri și creștere, finanțele companiilor, managementul riscului și sistemele interne de control managerial inclusiv auditul intern. Simona sprijină companiile în creșterea durabilă și îmbunătățirea standardelor de guvernanză corporativă, dezvoltă strategii de sustenabilitate și elaborează rapoarte conform Standardelor Europene de Raportare de Sustenabilitate (ESRS) și Global Reporting Initiative (GRI) pentru companii mari și foarte mari. De asemenea, promovează inițiative menite să consolideze standardele profesionale și etice în rândul liderilor de afaceri.



Adriana Lobdă este specialist senior în audit financiar. A lucrat ca partener de audit în companii din Big 4 (KPMG și Deloitte) și a desfășurat misiuni de audit și consultanță pentru clienți precum Curtea de Conturi și Autoritatea de Audit, Regia Autonomă de Transport București (RATB), Metrorex, Compania de Apă Someș și alte societăți de stat, regii autonome de stat, companii listate și/sau reglementate de Autoritatea de Supraveghere Financiară și Banca Națională a României, companii comerciale antreprenoriale etc.

De asemenea, Adriana este co-fondator și membru în Consiliul Director al Envisia - Boards of Elite, membru licențiat al Camerei Auditorilor Financieri din România, lector în programul „Guvernanză Corporativă care creează valoare” desfășurat de ENVISIA în parteneriat cu Bursa de Valori București. Este membru în consilii de administrație/comitete de audit ale Orange Money SL, NN Asigurări de Viață, NN Pensii, Tinmar Energy S.A., Goldring SA, Camera Auditorilor Financieri din România, Asociația Administratorilor Independenți din România. Este implicată în inițiative care promovează educația pentru consiliile de administrație și îmbunătățirea standardelor de guvernanză corporativă.

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 1: Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernare corporativă



Robert Iancu este specialist senior în dezvoltare organizațională și leadership, cu peste 14 ani de experiență și aproximativ 7.000 de persoane formate până în prezent. Robert a lucrat cu lideri din diverse sectoare în proiecte de transformare și formare managerială, derulate atât în instituții publice, cât și în companii private. A susținut pentru lideri un program pentru gestionarea culturii echipei și susținerea strategiei organizaționale în Unitatea Militară 0929 București, în calitate de achizitor.

A susținut programe de leadership pentru Unicredit Bank, axate pe management colaborativ și comunicare, a utilizat instrumente de analiză organizațională în cadrul unui program de dezvoltare managerială pentru Romstal. În cadrul unui program alinieră al managerilor cu noul model de leadership pentru Kaufland, a facilitat sesiuni dedicate valorilor organizaționale și modelului de leadership, abordând teme precum viziune, schimbare, eficiență, colaborare și comunicare. Expertiza sa include facilitarea învățării experiențiale, coaching individual și de echipă, precum și utilizarea de instrumente de diagnostic organizațională pentru susținerea schimbării culturale.

Mihai Moraru este specialist senior în proiecte de eficientizare organizațională, dezvoltare managerială și leadership. Mihai are peste 23 ani de experiență și a format aproximativ 10.000 de persoane până în prezent. A livrat programe de comunicare și inovare pentru Ministerul Fondurilor Europene, în cadrul unui program susținut de Banca Mondială, precum și programe de leadership pentru Deutsche Bank, axate pe dezvoltarea abilităților de conducere în medii tehnice.



A coordonat un program amplu de perfecționare pentru Raiffeisen Bank, vizând îmbunătățirea colaborării interdepartamentale și a relației cu clienții, prin sesiuni de training comportamental și follow-up aplicat. Expertiza sa include analiza nevoilor de formare, facilitarea proceselor de învățare și susținerea echipelor în contexte de schimbare și dezvoltare.

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 2: Gestiunea și accelerarea programelor de investiții publice

Costel Dorin Todor este economist senior în echipa Băncii Mondiale din România în planificare strategică, bugetare bazată pe performanță, evaluarea impactului reglementărilor și dezvoltare durabilă, cu experiență internațională și locală. În acest rol, în contextul Planului Național de Redresare și Reziliență, a oferit suport pentru metodologia de planificare strategică instituțională și elaborarea, actualizarea, bugetarea și implementarea planurilor strategice pentru instituții



publice centrale din România de la Secretariatul General al Guvernului la toate ministerele de linie, precum Ministerul Apărării Naționale, Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, Ministerul Transporturilor și Infrastructurii, Ministerul Energiei, Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale etc.

Implicat în dezvoltarea abilităților de planificare strategică și bugetară, bazată pe performanță, a format peste 3.000 de specialiști din sectorului public. A contribuit la consolidarea sectorului public în România, Croația și Republica Moldova în cei peste 25 de ani de carieră. A oferit suport pentru stabilirea sistemului de planificare strategică și pentru pregătirea Strategiei Naționale de Dezvoltare 2030, în Croația și a fost secretar general al Ministerului Justiției în perioada de preaderare a României la UE.



Mihai Vilnoiu este expert senior în echipa Băncii Mondiale din România în planificare strategică și managementul investițiilor publice, cu experiență internațională și locală. De aproape 10 ani, contribuie ca expert principal al Băncii Mondiale la introducerea, dezvoltarea și consolidarea capacității în planificare strategică, managementul investițiilor publice și elaborarea standardelor de cost în Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, Ministerul Sănătății,

Ministerul Familiei, Tineretului și Egalității de Șanse, Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării, Ministerul Educației, Ministerul Culturii, Ministerul Apărării Naționale, Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, Secretariatul General al Guvernului sau Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (MIPE). Spre exemplu, în acest rol, sprijină MIPE în monitorizarea riscurilor aferente investițiilor din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR).

Mihai are peste 25 de ani experiență în administrația publică din România și Croația ca expert și formator pentru Banca Mondială, Comisia Europeană și Transparency International în domeniile planificării strategice, managementul investițiilor publice, evaluarea și gestionarea riscurilor aferente investițiilor publice, bugetării axate pe rezultate și managementul sistemelor informaționale.

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 3: Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice

Ramona Moldovan este expert senior în echipa Băncii Mondiale din România în elaborarea și evaluarea politicilor publice, managementul fondurilor europene, conceperea și implementarea reformelor publice și transformarea organizațională în sectorul public. În paralel, este expert internațional din partea OECD -SIGMA și pentru Comisia Europeană pentru dezvoltarea și operaționalizarea Planurilor de Creștere Economică pentru țările candidate UE.



Ramona are peste 20 ani de experiență în administrația publică, dintre care mai mult de 10 ani în reorganizare instituțională, digitalizare și adoptarea de soluții IT bazate pe date, aplicate în proiecte de reformă administrativă în România și Balcanii de Vest. Ramona a deținut funcții de Director General în Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, Secretar General Adjunct la Ministerul Energiei și la Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării și Secretar General la Ministerul Transporturilor și Infrastructurii.



Conf. univ. dr. Cătălin Tudor este expert senior în Tehnologia Informației și Comunicațiilor în echipa Băncii Mondiale din România și conferențiar universitar doctor în specializarea sisteme informatice de gestiune. În rolul său de la Banca Mondială a oferit consultanță în digitalizare și a colaborat cu instituții precum Ministerul Mediului, Administrația Fondului pentru Mediu, Agenția Națională a Funcționarilor Publici și Institutul Național de Administrație.

Deține o experiență de peste 20 de ani în analiza și implementarea de soluții informatice pentru sectorul public, contribuind la digitalizarea acestuia, prin inițiative de optimizare a serviciilor publice. De asemenea, a gestionat și coordonat proiecte de digitalizare de diferite dimensiuni în mediul privat, pentru companii naționale sau multinaționale. Zonele sale de expertiză sunt consultanța în implementarea sistemelor informatice organizaționale, alinierea strategică procese de afaceri – sisteme IT, dezvoltarea sistemelor informatice organizaționale, elaborarea de politici și strategii IT.

“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 4: Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public

Radu Comșa este expert senior în echipa Băncii Mondiale din România și expert internațional din partea Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) în domeniul finanțelor publice și reformei sistemelor de salarizare publice. În România, a participat la elaborarea propunerilor de reformare a transferurilor de la bugetul de stat către bugetele locale, la monitorizarea și evaluarea execuției bugetare a bugetelor componente a bugetului general consolidat și la elaborarea Planurilor strategice instituționale în domeniul sănătății din anii 2017, 2018 și 2019.



El a contribuit la elaborarea Legii finanțelor publice locale nr. 273/2006, precum și la reglementări ulterioare legate de consolidarea disciplinei bugetare locale.

Radu are 20 de ani de experiență în reglementarea, analiza, monitorizarea și evaluarea finanțelor publice, ca expert principal în proiecte cu, inter alia, Ministerul Administrației și Internelor, Ministerul Finanțelor Publice, Ministerul Sănătății, Ministerul Dezvoltării, Casa Națională de Asigurări de Sănătate și Primăria Municipiului București.

Modul 5: Modelarea strategiilor instituției pentru rezultate pentru cetățeni (electiv)



Dragoș Negoită este expert senior în echipa Băncii Mondiale din România în planificarea strategică, coordonarea și elaborarea de strategii, politici publice, guvernanță corporativă a companiilor de stat și negocierea cu instituții internaționale. În acest rol, sprijină Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene cu analize pentru elaborarea documentelor programatice ale României în relația cu Comisia Europeană.

Anterior, din 2002, a făcut parte din Secretariatul General al Guvernului României, contribuind la înființarea și dezvoltarea Direcției Politici Publice. Între 2013 și 2023, a fost directorul Direcției coordonare politici și proiecte din cadrul SGG, unde a contribuit la coordonarea sistemului de planificare strategică și elaborare a politicilor publice la nivel central. În 2019, pe durata Președinției române a Consiliului UE, a condus grupul de lucru pentru mai buna reglementare de la nivelul Consiliului.



“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Modul 6: Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)

Ramona Moldovan este expert senior în echipa Băncii Mondiale din România în elaborarea și evaluarea politicilor publice, managementul fondurilor europene, conceperea și implementarea reformelor publice și transformarea organizațională în sectorul public. În paralel, este expert internațional din partea OECD -SIGMA și pentru Comisia Europeană pentru dezvoltarea și operaționalizarea Planurilor de Creștere Economică pentru țările candidate UE.



Ramona are peste 20 ani de experiență în administrația publică, dintre care mai mult de 10 ani în reorganizare instituțională, digitalizare și adoptarea de soluții IT bazate pe date, aplicate în proiecte de reformă administrativă în România și Balcanii de Vest. Ramona a deținut funcții de Director General în Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, Secretar General Adjunct la Ministerul Energiei și la Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării și Secretar General la Ministerul Transporturilor și Infrastructurii.





“PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Componenta C14. Buna guvernare
Reforma 3. Management performant
al resurselor umane în sectorul public
Jalon 419. Cadre de competență
operaționale în administrația publică centrală

AGENȚIA NAȚIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Bd. Mircea Vodă, Nr. 44, tronsonul III, intrarea C,
sectorul 3, cod poștal 030669, București

Iulie 2025

Material distribuit gratuit.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.

PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană – Următoarea Generație UE

<https://mfe.gov.ro/pnrr/> și <https://www.facebook.com/PNRROficial/>



WORLD BANK GROUP



AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI



C. O. R. P.
CENTRUL DE CERCETARE ȘI DEZVOLTARE
ÎN POLITICI PUBLICE

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană – Următoarea Generație UE”

Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr>

Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROficial>