

ANEXĂ

Strategia Națională privind Inovarea în Sectorul Public (2026-2030)



SECRETARIATUL GENERAL AL GUVERNULUI

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE

Cuprins

Abrevieri și definiții.....	3
1. Introducere.....	5
2. Viziune	8
3. Prioritățile, politicile publice și cadrul juridic în contextul actual.....	9
4. Analiza contextului și definirea problemelor	12
5. Obiective generale și specifice.....	23
6. Acțiuni și rezultate preconizate	27
Pilonul 1. Crearea unei culturi a inovării în administrația publică	27
Pilonul 2. Creșterea capacității de inovare a autorităților și instituțiilor publice.....	31
Pilonul 3. Asigurarea guvernantei colaborative a proceselor de inovare	41
7. Proceduri de monitorizare și evaluare.....	55
8. Instituții responsabile	56
9. Implicații bugetare și surse de finanțare.....	57
10. Implicații asupra cadrului juridic	58
Anexa nr. 1 la strategie	59
Anexa nr. 2 la strategie	64

Abrevieri și definiții

ADR	Autoritatea pentru Digitalizarea României
ANAP	Agencia Națională pentru Achiziții Publice
ANFP	Agencia Națională a Funcționarilor Publici
ANPDPD	Autoritatea Națională pentru Protecția Drepturilor Persoanelor cu Dizabilități
CPM	Cancelaria Prim-Ministrului
Helix cvadruplu al inovării	Structură de colaborare intersectorială, în care patru actori – administrația publică, mediul academic, sectorul privat și societatea civilă – co-creează, implementează și evaluează politici publice și inițiative strategice, cu scopul de a genera valoare publică sustenabilă și inovație sistemică.
INA	Institutul Național de Administrație
Laboratorul de inovare	Laboratorul de inovare reunește o echipă la nivelul SGG, care a primit mandatul specific de a sprijini inovarea în sectorul public.
MADR	Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale
MEDAT	Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenorialului și Turismului
MDLPA	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
MMFTSS	Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale
PCIDIF	Programul Creștere Inteligentă, Digitalizare și Instrumente Financiare 2021-2027
PIDS	Programul Incluziune și Demnitate Socială
ISP	Inovarea în sectorul public
Rețele de inovare	Rețeaua de inovare reunește o serie de experți în inovare, care fac parte din instituții și autorități publice și din alte instituții interesate, inclusiv din mediul academic și sectorul privat. Rețeaua este formată de către SGG
SAOISP	Serviciul pentru aderarea la OCDE și inovare în sectorul public
SGG	Secretariatul General al Guvernului

Smart Village	Un Smart Village (sat inteligent) reprezintă o comunitate rurală care utilizează tehnologiile digitale, inovația și colaborarea între actori pentru a-și optimiza infrastructura, serviciile și resursele. Scopul este îmbunătățirea calității vieții locuitorilor, stimularea dezvoltării economice și protejarea mediului.
---------------	--

1. Introducere

Prezenta strategie propune un plan de accelerare și consolidare a capacității administrației publice de a utiliza metode inovatoare de lucru în vederea atingerii obiectivelor stabilite, respectiv în vederea furnizării unor servicii publice eficace și eficiente, centrate pe utilizator.

Pe măsură ce guvernele din întreaga lume se confruntă cu provocări din ce în ce mai complexe, inovarea în sectorul public și capacitatea acestuia de a se adapta la schimbare și de a acționa în mod inovator devin esențiale¹. Noile modalități de lucru - de la adoptarea tehnologiei la adaptarea proceselor și procedurilor interne - vin în sprijinul instituțiilor guvernamentale pentru ca acestea să poată atinge obiective ambițioase, ținând în același timp pasul cu schimbările din lume.

Guvernul României și-a propus o serie de obiective ambițioase în ceea ce privește elaborarea de politici publice și furnizarea unor servicii eficiente, care să răspundă nevoilor actuale și viitoare ale societății. Aceste obiective vizează mai multe teme, cum ar fi dezvoltarea continuă a administrației publice, progresul tehnologic și alte priorități esențiale pentru modernizarea sectorului public.

În contextul provocărilor sociale, de mediu și economice din România și de la nivel global care au impact la nivel național, consolidarea capacităților la nivelul sectorului public are o importanță crucială.² Inovarea va permite guvernului să valorifice puterea noilor metode, tehnologii, date și procese pentru a aborda provocările în moduri eficace și eficiente.

Această strategie va oferi o viziune și un parcurs, echilibrând ambiția cu o înțelegere a constrângerilor, pentru a sprijini administrația publică din România, dându-i posibilitatea să beneficieze pe deplin de metode noi de lucru pentru îmbunătățirea eficienței și impactului guvernării, în folosul cetățenilor.

Strategia vizează perioada 2026-2030, iar implementarea sa este coordonată de SGG prin Serviciul de aderare la OCDE și inovare în sectorul public (SAOISP) și prin Laboratorul de inovare și va implica participarea părților interesate din toată administrația publică, așa cum au fost identificate în cadrul procesului de elaborare.

¹ OECD (2017), *Fostering Innovation in the Public Sector*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>

² OECD (2024), *OECD Economic Surveys: Romania 2024*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/106b32c4-en>

Definirea „inovării în sectorul public” și a „capacității de inovare”

Inovarea în sectorul public

Declarația OCDE privind inovarea în sectorul public (OECD/LEGAL/0450 - <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0450>) definește inovarea ca fiind „implementarea a ceva nou sau inedit într-un context specific pentru a obține impact”. Inovarea în sectorul public poate îmbrăca diferite forme, în funcție de obiectivele, resursele și provocările unui anumit context. Definiția OCDE identifică trei caracteristici ale inovării în sectorul public³:



Definiția inovării în sectorul public este amplă. Observatorul OCDE pentru inovare în sectorul public găzduiește o bibliotecă online cu studii de caz privind inovarea din sectorul public din întreaga lume, care demonstrează numeroasele modalități în care un nivel de inovare sporit ar putea susține toate aspectele activităților structurilor guvernamentale⁴, context în care indicăm alăturat exemple de interes:

- **Inovarea la nivelul proceselor:** inovarea la nivelul proceselor existente ar putea reduce povara administrativă pentru cetățeni;
- **Inovarea la nivelul serviciilor:** inovarea în serviciile publice ar putea introduce noi tehnologii care să personalizeze experiența cetățenilor;

³ OCDE (2017), *Fostering Innovation in the Public Sector*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>.

⁴ OECD Observatory of Public Sector Innovation, Case Study Library, https://oecd-opsi.org/case_type/opsi/ (consultat la 31 iulie 2024).

- **Inovarea la nivelul reglementărilor, politicilor publice și strategiilor:** inovarea modului în care guvernul sprijină participarea cetățenilor în timpul procesului de elaborare a legilor și reglementărilor ar putea contribui la elaborarea unor reglementări mai bune și la consolidarea încrederii în guvern;
- **Inovarea în domeniul comunicării:** inovarea modului în care cetățenii primesc diverse înștiințări de la instituțiile și autoritățile publice ar putea spori angajamentul față de serviciile publice esențiale și gradul de satisfacție referitoare la acestea.

Capacitatea de inovare a sectorului public

„Capacitatea de inovare” constituie capacitatea sistemică a sectorului public de a putea lucra în moduri inovatoare. În acest context, există măsuri pe care guvernul le poate adopta în vederea creșterii capacității de inovare și eficientizare a activității la nivelul sectorului public. De asemenea, capacitatea de inovare a unui sector public este influențată de mai mulți factori – spre exemplu: ușurința colaborării instituționale și inter-instituționale (acestea pot include: măsuri de debirocratizare, eficientizare a activității, evitarea dublării acțiunilor, coordonare); accesul la tehnologie; echipele de specialiști; disponibilitatea competențelor specifice; spiritul de conducere (*leadership*) și finanțarea⁵.



Această strategie de inovare în sectorul public vine în sprijinul investițiilor de timp și bani realizate în mod coordonat și strategic pentru a avea un impact asupra unora dintre acești factori care influențează capacitatea de inovare din administrația publică.

⁵ Kaur, M., et al. (2022), "Innovative capacity of governments: A systemic framework", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 51, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/52389006-en>.

2. Viziune

"Să construim o administrație publică modernă, inovatoare și orientată către cetățeni, capabilă să se adapteze rapid la provocările secolului XXI, prin adoptarea unor metode de lucru eficiente și transformative, care să ofere servicii publice de calitate superioară, capabilă să consolideze încrederea publicului în administrație și care să contribuie la un viitor orientat către satisfacerea nevoilor societății."

Pentru a realiza acest demers, strategia se axează pe trei piloni:

De impact	Pilonul 1: CREAREA UNEI CULTURI A INOVĂRII ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ <i>Un mediu de lucru eficient, în care procesele și instituțiile sunt favorabile inovării și în care instituțiile caută în mod proactiv noi modalități de abordare a problemelor.</i>
Capacitat	Pilonul 2: CREȘTEREA CAPACITĂȚII DE INOVARE A INSTITUȚIILOR ȘI AUTORITĂȚILOR PUBLICE <i>O administrație publică ce valorifică la maximum noile abordări pentru a concepe și a furniza servicii.</i>
Colaborativ	Pilonul 3: ASIGURAREA GUVERNANȚEI COLABORATIVE A PROCESELOR DE INOVARE <i>Guvernanța colaborativă asigură un cadru integrat și sustenabil pentru susținerea inovării în sectorul public, prin promovarea inovării deschise, valorificarea sinergiilor strategice, dezvoltarea mecanismelor de sprijin la nivel instituțional și consolidarea cadrului legislativ, susținute de un model operational clar pentru inovare la nivelul Secretariatului General al Guvernului.</i>

3. Prioritățile, politicile publice și cadrul juridic în contextul actual

Inovarea în sectorul public constituie o prioritate transversală care vine să amplifice capacitatea întregii administrații publice de a utiliza metode inovatoare de lucru pentru a-și atinge obiectivele. La nivel global, se recunoaște tot mai mult faptul că guvernele pot lua măsuri proactive pentru a spori capacitatea de inovare - capacitatea sistematică a sectorului public de a adopta metode noi de lucru.

Comisia Europeană sprijină inovarea în administrație prin diverse inițiative și instrumente, cum ar fi Technical Support Instrument.

La nivel internațional, cadrul general pentru sprijinirea inovării în sectorul public este definit de *Declarația privind inovarea în sectorul public* (OECD/LEGAL/0450), la care Guvernul României a aderat în 2020. Acest instrument juridic conține cinci principii și acțiunile aferente pe care entitățile din sectorul public le pot utiliza pentru a fundamenta, respectiv îmbunătăți, inovarea și gestionarea acestora:

1. Adoptarea și consolidarea inovării în sectorul public;
2. Încurajarea și pregătirea tuturor angajaților din administrația publică pentru a inova;
3. Dezvoltarea de noi parteneriate și implicarea unor voci diferite;
4. Susținerea explorării, iterării și testării;
5. Diseminarea lecțiilor și schimbul de practici.

Strategia Națională privind Inovarea în Sectorul Public reprezintă prima strategie națională a Guvernului României dedicată sprijinirii explicite a inovării în sectorul public. Strategia este implementată în contextul unor reforme mai ample ale administrației publice vizate în *Planul Național de Redresare și Reziliență* (PNRR), elaborarea acesteia fiind sprijinită prin Jalonul 405 – **Operaționalizarea unei platforme IT pentru monitorizarea inovării în administrația publică**, prevăzut la capitolul 14, în cadrul *Reformei 1. Îmbunătățirea predictibilității și a eficienței proceselor decizionale prin întărirea capacității de coordonare a politicilor și analiză de impact la nivelul Guvernului și a ministerelor coordonatoare, precum și prin consolidarea instrumentelor în vederea creșterea calității consultărilor.*

Cadrul strategic și de reglementare aplicabil domeniului

a. **Cadrul strategic în domeniul inovării** și reformei administrației publice este reglementat de o serie de documente-cheie care definesc direcțiile și obiectivele politicii publice. Printre acestea se numără:

- **Declarația privind Inovarea în Sectorul Public (OECD/LEGAL/0450)** – instrument internațional de sprijin pentru promovarea inovării în sectorul public, la care Guvernul României a aderat în 2020. Aceasta include cinci principii fundamentale pentru îmbunătățirea inovării în administrație.

- **Strategia Națională în domeniul Achizițiilor Publice 2023-2027**, unul dintre obiectivele acesteia fiind „stimularea inovării prin intermediul achizițiilor publice”;
- **Document de Politică publică privind creșterea rezilienței instituționale în România** - Guvernul României a aprobat în 16 mai 2024 un Document de Politică publică privind creșterea rezilienței instituționale în România. Reziliența, ca și inovarea reprezintă o dimensiune transversală, care necesită un efort complex de schimbare a paradigmei de coordonare instituțională și de proiectare și implementare a politicilor publice din toate domeniile. Aceste concepte răspund împreună nevoii administrației publice de a dovedi flexibilitate, adaptabilitate, capacitatea de reacție rapidă în fața crizelor⁶;
- **Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030** - ținând seama de faptul că la Obiectivul 16 (Promovarea unor societăți pașnice și incluzive pentru o dezvoltare durabilă, a accesului la justiție pentru toți și crearea unor instituții eficiente, responsabile incluzive la toate nivelurile), cu referire la eficiența instituțiilor administrative, în țintele pentru 2030 aceasta prevede: dezvoltarea instituțiilor eficiente, responsabile și transparente la toate nivelurile; profesionalizarea perfecționarea activității tuturor instituțiilor administrației publice centrale locale, mai ales a compartimentelor care intră în contact direct cu cetățenii, pentru prestarea unor servicii prompte și civilizate; extinderea și generalizarea serviciilor pe internet (on-line);
- **Strategia de management al comunicării guvernamentale** - Guvernul României a adoptat în anul 2023 Strategia de management al comunicării guvernamentale⁷, fiind abordat aici inclusiv subiectul provocărilor legate de comunicarea guvernamentală prin intermediul rețelelor sociale;
- **Strategia națională privind datele deschise 2024-2028** - Guvernul României, a adoptat în 2024 Hotărârea de Guvern pentru aprobarea Strategiei naționale privind datele deschise 2024-2028⁸. Elaborarea și implementarea strategiei consolidează poziția României ca lider regional în digitalizare și inovare, contribuind totodată, la creșterea economică sustenabilă și la atingerea obiectivului strategic de aderare la OCDE;
- **Strategia pentru guvernare deschisă în România 2025-2030** - Guvernul României, a adoptat în 2025 Hotărârea de Guvern pentru aprobarea Strategiei naționale pentru guvernare deschisă în România 2025-2030⁹. Strategia reprezintă un angajament ferm al statului român în direcția creșterii transparenței, participării și responsabilității în actul de guvernare, fiind elaborată într-un amplu proces consultativ, desfășurat în toate cele 8 regiuni

⁶ <https://cancelarie.gov.ro/transparenta/propuneri-de-politici-publice/>

⁷ <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2024/01/Strategie-de-comunicare-754.pdf>

⁸ <https://legislatie.just.ro/public/DetaliiDocument/292342>

⁹ <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/296663>

de dezvoltare ale României, cu participarea autorităților publice centrale și locale, a organizațiilor societății civile și a partenerilor internaționali;

- **Strategia națională în domeniul inteligenței artificiale 2024-2027** - intrată în vigoare în 25 iulie 2024, pune un accent important pe modul în care IA poate ajuta în procesele inovative inclusiv din administrația publică.
- **Strategia națională pentru dezvoltarea și susținerea digitalizării prin intermediul Centrelor de inovare digitală din România 2024-2027** (aprobată prin Hotărârea Guvernului nr.1166/2024 privind aprobarea Strategiei naționale pentru dezvoltarea și susținerea digitalizării prin intermediul centrelor de inovare digitală din România 2024-2027) - asigură cadrul pentru accelerarea proceselor de transformare digitală IMM-urilor și autorităților publice din România consolidând astfel procesele de transformare digitală a societății și economiei la nivel regional și național prin intermediul CID-urilor.

b. Cadrul de reglementare

Cadrul de reglementare în domeniul administrativ și al inovării în sectorul public include un ansamblu de acte normative și hotărâri guvernamentale care reglementează organizarea, funcționarea și implementarea reformelor administrative. Printre acestea se numără:

- **Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul Administrativ**, cu modificările și completările ulterioare; acest act normativ reglementează organizarea și funcționarea administrației publice, incluzând Anexele nr. 8 și 10, precum și implementarea Jalonului 419 Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală din PNRR - COMPONENTA C14. Buna Guvernanță, Reforma 3 - Managementul performant al resurselor umane în sectorul public, vor contribui la eforturile depuse prin această strategie pentru a încuraja și sprijini toți angajații din sectorul public, astfel încât aceștia să poată inova;
- **Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 41/2016 privind stabilirea unor măsuri de simplificare la nivelul administrației publice centrale, administrației publice locale și al instituțiilor publice și pentru modificarea și completarea unor acte normative, aprobată cu modificări prin Legea nr.179/2017**, cu modificările și completările ulterioare – Stabilirea măsurilor de simplificare în administrația publică centrală și locală;
- **Hotărârea Guvernului nr.137/2020 privind organizarea, funcționarea și atribuțiile Secretariatului General al Guvernului**, cu modificările și completările ulterioare – Reglementează funcționarea Secretariatului General al Guvernului;

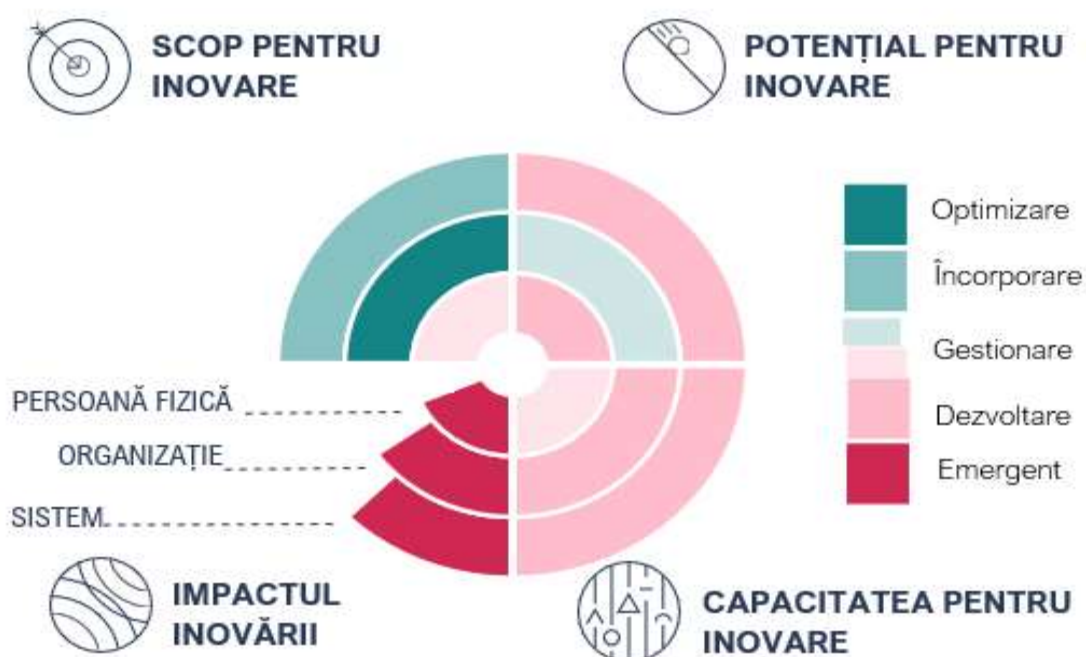
4. Analiza contextului și definirea problemelor

Rezumatul evaluării privind capacitatea de inovare

În prezent există deja o bază pe care trebuie continuată consolidarea capacității de inovare în România. De exemplu, răspunsul rapid la pandemia de COVID-19 al autorităților publice a evidențiat capacitatea guvernamentală de a inova prin adaptarea metodelor de lucru, a serviciilor și a sprijinului mai larg pentru cetățeni oferit în contextul unor schimbări de situație permanente.

Cu toate acestea, evaluarea realizată de OCDE privind nivelul capacității inovatoare a sectorului public în 2023 a identificat o serie de domenii de dezvoltare care pot fi valorificate pentru a debloca potențialul metodelor inovatoare de lucru în administrația publică¹⁰. Evaluarea a explorat patru factori diferiți, potrivit documentului OECD (2023), *Strengthening the Innovative Capacity of the Government of Romania*, rezultatele fiind prezentate pe scurt în diagrama reprodusă mai jos, tradusă în limba română:

- **Scop:** ce anume determină intenția de a inova?
- **Potențial:** ce determină dacă se încearcă eforturi de inovare?
- **Capacitate:** ce este necesar pentru a face demersuri de inovare?
- **Impact:** cum este înțeles impactul eforturilor inovatoare?



¹⁰ OECD (2023), *Strengthening the Innovative Capacity of the Government of Romania*, OECD Public Governance Reviews (*Consolidarea capacității inovatoare a Guvernului României, analizele OCDE privind guvernanța publică*), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b8a3950d-en>

Figura 1: O evaluare agregată a capacității inovatoare a sectorului public din România, realizată pe baza sondajului realizat în cadrul cercetării Cadrului privind capacitatea inovatoare (scop, potențial, capacitate și impact) și pe o analiză la mai multe niveluri (individual, organizațional, sistem).

Probleme și oportunități

În această secțiune, se regăsesc factorii care încetinesc adoptarea inovării în sectorul public, detaliați în tabelele de mai jos. Acești factori au fost identificați urmare a sondajelor și interviurilor cu *focus grupuri* desfășurate pe parcursul anului 2023 și documentate în recentul raport al OCDE intitulat „*Consolidarea capacității de inovare a Guvernului României*” (*Strengthening the Innovation Capacity of the Government of Romania*¹¹), dar și ca urmare a activităților, interacțiunilor și analizelor desfășurate de SAOISP și Laboratorul de inovare în perioada 2024-2025. Acești factori includ:

Problemă identificată	Factori determinanți ai problemei
Cererea pentru inovare este scăzută. Atunci când apar inovații în sectorul public, acestea sunt de obicei fragmentate.	Nu există un cadru strategic pentru inovarea din sectorul public.
	SGG deține un mandat și o capacitate limitate de coordonare și stimulare a activităților de inovare .
	Colaborările fără obligații financiare între instituțiile și autoritățile publice sunt împovărătoare din punct de vedere administrativ și nu sunt construite pentru a sprijini aplicarea unor metode inovatoare de lucru.
Procesele și reglementările inflexibile contribuie la o încărcare a sarcinii administrative, reducând posibilitatea ca noi modalități de lucru să fie încercate.	Există puține procese sau rețele care să sprijine diseminarea sau extinderea inovării în cadrul diferitelor ministere și agenții. Rețeaua de inovare se află încă într-un stadiu incipient de dezvoltare.
	Procesele – cum ar fi atribuțiile personalului, colaborările interdepartamentale – sunt inflexibile sau nu sunt concepute pentru aplicarea metodelor inovatoare în cazul problemelor ce țin de politici. În cazul în care procesele constituie de fapt adaptări realizate pentru a încuraja mai multă inovare, cum ar fi cele privind „achiziții publice de inovare”, din domeniul de reglementare al ANAP aceste adaptări nu sunt cunoscute, testate și utilizate pe scară largă.

¹¹ OECD (2023), *Strengthening the Innovative Capacity of the Government of Romania*, OECD Public Governance Reviews (*Consolidarea capacității inovatoare a Guvernului României, analizele OCDE privind guvernanța publică*), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b8a3950d-en>.

Problemă identificată	Factori determinanți ai problemei
Sprijinul pentru aplicarea metodelor inovatoare de lucru este limitat.	Expertiza necesară pentru consiliere cu privire la munca inovatoare este limitată. Expertiza existentă este adesea concentrată în cadrul organizațiilor sau echipelor individuale.
	Există puține documente de orientare practică aplicabile la nivelul întregului guvern, care să ofere sprijinul necesar pentru a asigura abordări coerente în ceea ce privește aplicarea metodelor inovatoare de lucru.
Este greu să pledezi pentru investiții de timp și resurse în noi moduri de lucru.	Există puține exemple sau „bune practici” cu privire la modul în care inovarea a fost încercată în contexte similare/probleme adiacente.
	Monitorizarea, evaluarea și raportarea inițiativelor de inovare sunt inconsecvente.
Metodele de inovare nu sunt aplicate frecvent în timpul elaborării și implementării politicilor.	Există puține orientări, standarde sau mecanisme de promovare a inovării în sectorul public. Acolo unde există sprijin pentru inovare, acesta nu este cunoscut sau accesat pe scară largă.
	Există puține structuri care să permită crearea de prototipuri, testarea și pilotarea potențialelor inițiative inovatoare înainte de a fi introduse la o populație mai largă.
	Procesul de elaborare a politicilor este liniar ¹² , iar elaborarea și implementarea politicilor sunt separate, reducând oportunitățile de aplicare a metodelor de inovare pentru testarea și adaptarea politicilor.
	Valoarea aplicării metodelor de inovare prin procese structurate (de exemplu: aplicarea proiectării, știința datelor, metodologii de testare a utilizatorilor prin proiecte de tip „sprint”) nu este recunoscută pe scară largă.
Laboratorul de inovare nu realizează „proiecte de inovare” în colaborare cu echipe de politici din cadrul guvernului.	Laboratorul de inovare se află în stadiile incipiente de dezvoltare și nu dispune de resurse, personal și guvernanta suficient de stabile pentru a-și extinde activitățile.
	Laboratorul de inovare nu dispune de suficientă expertiză tehnică în anumite domenii legate de inovare.
Este dificil să se finanțeze inițiativele de inovare.	Nu există o finanțare de la buget dedicată inițiativelor de inovare și este dificil de argumentat necesitatea de a promova abordări noi și inovatoare, în contextul unei concurențe puternice pentru resurse.

¹² Elaborarea politicilor în România urmează, în general, un proces liniar: (1) Problema este identificată; (2) Obiectivele sunt definite; (3) Proiectul este conceput; (4) Sarcinile sunt alocate agențiilor de punere în aplicare; (5) Măsurarea este realizată pentru a asigura obținerea de rezultate. Acest lucru contrastează cu abordările care văd o politică publică și punerea sa în aplicare ca pe un proces integrat, aplicând științele implementării și buclele de feedback pentru a coordona „ce” își propune o politică cu modul „cum” este aplicată.

Problemă identificată	Factori determinanți ai problemei
	Achiziția de inovare reprezintă un risc semnificativ pentru autoritățile publice, întrucât acestea trebuie să adopte perspective noi și să își asume incertitudinile și riscurile asociate cu soluțiile inovative. Finanțarea inițiativelor de inovare este adesea dificilă, iar percepția generală este că inovarea implică riscuri mari, o realitate care nu trebuie subestimată. În plus, autoritățile publice se confruntă cu provocări suplimentare legate de implicațiile pe termen lung ale acestor achiziții și necesitatea unor ghiduri și procese de achiziție specifice pentru a gestiona aceste riscuri într-un mod eficient ¹³ .
Administrația publică de la nivel local este adesea inovatoare, dar inițiativele sunt distribuite inegal.	Există o lipsă de orientări (ghiduri) centralizate pentru a disemina modalități inovatoare de lucru între municipalități sau alte APL-uri.
Colaborarea intersectorială este slab dezvoltată și adesea nefuncțională în procesul de inovare publică.	Lipsește mecanismele și structurile clare pentru colaborare între administrația publică, mediul academic, societatea civilă și mediul de afaceri.
	Inovația este fragmentată, iar proiectele comune sunt rare, fără un cadru formal sau obiective comune.
	Lipsa de structuri colaborative intersectoriale funcționale și operaționalizate.
	Colaborarea între administrație, universități, ONG-uri și sectorul privat nu este susținută prin acorduri clare sau mecanisme de guvernare.
	Lipsește stimulente sau modele de parteneriat repetabile.
Instituțiile publice nu dispun de instrumente și	Consultarea publică este formală, iar implicarea în co-crearea serviciilor este limitată.

¹³ În România, achizițiile publice de inovare sunt reglementate de legislația europeană și națională, iar riscurile asociate cu acestea sunt recunoscute în diverse documente oficiale și ghiduri. Iată câteva exemple de documente relevante:

1. ****Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice**** - Deși nu se menționează explicit „riscurile” achizițiilor de inovare, această lege reglementează procedurile de achiziții publice, iar riscurile asociate cu implementarea de soluții inovative sunt implicate în procesul de selecție, contractare și monitorizare a contractelor publice. Achizițiile de inovare pot adresa soluții noi care pot comporta riscuri legate de fiabilitate, costuri imprevizibile și termene de livrare.

2. ****Directiva 2014/24/UE privind achizițiile publice**** - La nivel european, Directiva 2014/24/UE oferă cadrul legal pentru achizițiile publice și recunoaște faptul că inovarea în achizițiile publice implică riscuri mai mari, datorită caracterului incert și adesea neprevizibil al soluțiilor inovative. Directiva sugerează flexibilitate în abordarea acestor achiziții, dar subliniază și riscurile asociate cu adoptarea unor tehnologii sau procese noi.

3. ****Ghidurile și recomandările Comisiei Europene**** - Comisia Europeană a emis ghiduri pentru achizițiile publice inovative, cum ar fi ****„Public Procurement of Innovation: Good Practice and Innovation Procurement Initiatives”****, în care se discută despre riscurile asociate cu achizițiile de inovare. Aceste ghiduri subliniază importanța gestionării riscurilor, inclusiv incertitudinile legate de performanța tehnologică, implementarea soluțiilor și schimbările imprevizibile de costuri.

4. ****Raportul OECD privind Achizițiile Publice Inovative**** - Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD) a emis rapoarte care discută despre riscurile și beneficiile achizițiilor publice de inovare. Aceste rapoarte subliniază faptul că autoritățile publice trebuie să fie conștiente de riscurile tehnologice și economice, inclusiv riscul de a nu obține rezultatele așteptate sau de a depăși bugetul. (Raportul OECD privind Achizițiile Publice Inovative: - [Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies](#) - OECD; Ghidurile Comisiei Europene pentru Achizițiile Publice Inovative: [Innovation Procurement](#) - Comisia Europeană, [EU Innovation Procurement](#) - Comisia Europeană; Directiva 2014/24/UE privind achizițiile publice: [Directiva 2014/24/UE](#) - EUR-Lex

Problemă identificată	Factori determinanți ai problemei
metodologii pentru implicarea reală a cetățenilor și actorilor externi în proiectarea serviciilor publice.	Nu există orientări metodologice aplicabile la nivel sistemic.
	Inexistența unor orientări metodologice naționale privind co-crearea și implicarea părților interesate în serviciile publice.
	Instituțiile publice nu dispun de ghiduri, instrumente sau exemple concrete pentru implicarea utilizatorilor finali.
	Practicile participative sunt adesea percepute ca voluntare, nu ca parte din procesele standard.
Capacitatea instituțiilor publice de a lansa și implementa proiecte-pilot inovatoare este scăzută.	Lipsă de expertiză în designul serviciilor, co-creare, digitalizare și colaborare în rețea.
	Proiectele pilot nu sunt scalate sau replicate, iar lecțiile învățate nu sunt diseminate.
	Capacitate instituțională limitată pentru pilotare, testare și inovare colaborativă.
	Lipsa unor cadre metodologice sau de sprijin pentru proiecte-pilot, precum și lipsa resurselor umane pregătite și a finanțărilor flexibile.
Participarea tinerilor și a mediului academic în modernizarea administrației este marginală.	Studenții au puține oportunități de implicare practică în instituțiile publice.
	Legătura între universități și administrație este slabă și neinstituționalizată.
	Legături slabe între administrația publică și mediul academic în formarea profesională.
	Nevalorificarea expertizei universitare în formarea angajaților din sectorul public.
	Puține inițiative comune de mentorat sau stagii aplicate.
Formarea profesională în domeniul inovării publice este deficitară și lipsită de componente aplicate.	Lipsesc programe structurate de mentorat și învățare practică, dezvoltate cu sprijinul mediului privat.
	Angajații din sectorul public nu sunt expuși la bune practici în inovare, design de servicii și digitalizare.
	Implicare redusă a sectorului privat în sprijinirea inovării publice.
	Lipsa de cadre și mecanisme care să permită implicarea companiilor în formare, mentorat sau co-creare.
	Absența unor funcții moderne în sectorul public (ex: Chief Innovation Officer) care să faciliteze colaborarea în elaborarea portofoliului de inovare al unei entități publice.
Lipsa unui model operațional clar și	Procesul actual nu este standardizat, iar instrumentele și KPI-urile nu sunt definite sau aplicate coerent.

Problemă identificată	Factori determinanți ai problemei
eficient pentru Laboratorul de Inovare din cadrul SGG, care să asigure profesionalizarea funcționării și să permită implementarea sistematică a inovării în administrația publică.	Capacitatea de acțiune strategică și impactul Laboratorului rămân limitate.
	Lipsa de standardizare și claritate a proceselor interne în cadrul Laboratorului de Inovare.
	Neexistența unor fluxuri de lucru clare, instrumente metodologice și KPI-uri specifice care să monitorizeze eficiența și impactul activităților.
Insuficienta dezvoltare a proiectelor de inovare centrate pe utilizator, cu parteneriate eficiente între administrația publică centrală, locală, mediul academic, ONG-uri și sectorul privat.	Există o nevoie de creștere a numărului și calității proiectelor inovatoare care să răspundă provocărilor reale din administrația publică, inclusiv la nivel local.
	Lipsa unui sistem sustenabil de diseminare și replicare a soluțiilor inovative.
	Resurse umane și instituționale insuficiente pentru dezvoltarea și implementarea proiectelor de inovare.
	Nevoia de consultanți externi și de parteneriate solide care să sprijine capacitatea Laboratorului de a iniția și derula proiecte relevante.
Deficiențe în monitorizarea maturității organizaționale a Laboratorului de Inovare și lipsa unui plan clar de dezvoltare și îmbunătățire a capacităților instituționale.	Nu există un audit extern realizat pentru a evalua maturitatea și performanța actuală a Laboratorului.
	Absența unor recomandări concrete și a unui plan strategic pentru creșterea eficienței și impactului.
	Absența unei evaluări obiective și independente a maturității organizaționale și a performanței Laboratorului.
	Lipsa unui audit extern și a unui plan concret de îmbunătățire care să identifice punctele forte și zonele vulnerabile.
Cadru legislativ și instituțional actual nu oferă un suport suficient pentru coordonarea și promovarea inovării în sectorul public de către SGG.	Rolul coordonator al SGG nu este consolidat prin mecanisme și mandate clare.
	Lipsa unui cadru juridic adecvat limitează capacitatea SGG de a stimula și susține inovarea.
	Cadru legislativ incomplet sau neactualizat, care nu oferă SGG un rol clar și puternic în coordonarea inovării în sectorul public.
	Blocaje instituționale și limitări juridice ce împiedică funcționarea eficientă și influența în procesul inovativ.
Capacitatea instituțională și profesională a	Lipsa programelor continue de formare specializată, a schimburilor de bune practici și a oportunităților de dezvoltare profesională.

Problemă identificată	Factori determinanți ai problemei
personalului implicat în coordonarea inovării este insuficient dezvoltată.	Nivel redus de competențe și experiență în domeniul inovării în rândul personalului implicat.
	Lipsa unor programe de dezvoltare profesională continuă și a oportunităților de învățare din bune practici naționale și internaționale.

Contextul inovării în sectorul public

Există patru teme majore care conturează contextul inovării în sectorul public din România.

1. Calitatea de membru NATO și UE: adoptarea și răspândirea bunelor practici internaționale.

În 2004, România a aderat la NATO, iar acest demers a modelat și a consolidat interacțiunea cu comunitatea internațională, și implicit cu țările membre NATO. De asemenea, procesul de aderare a condus la adoptarea din ce în ce mai sporită a celor mai bune practici globale, în special în domeniul apărării și securității.

În 2007, România a devenit membră a Uniunii Europene, ceea ce a reprezentat un moment definitoriu și de cotitură pentru incluziunea europeană. Acest lucru a condus la o mai bună recunoaștere și conștientizare a rolului Guvernului României în contextul european, la adoptarea de standarde internaționale, la realizarea unor eforturi de adoptare a celor mai bune practici la nivel global, la creșterea finanțărilor disponibile, precum și la adoptarea unor cicluri de planificare a politicilor publice și proiectelor pe termen mai lung.

Totodată, inovarea în sectorul public trebuie contextualizată și prin raportare la modul în care Uniunea Europeană recunoaște inovarea ca una dintre valorile sale cheie – a se vedea: *Innovations in public governance*¹⁴, respectiv *A Europe that supports: towards a modern and effective public administration*¹⁵. UE traversează un context care aduce perspective noi pentru inovare - dezvoltarea și reglementarea Inteligenței Artificiale (IA), pactul verde, transformarea digitală și a forței de muncă, planificarea reconstrucției și aderării Ucrainei. Acestor noi provocări trebuie să li se răspundă cu întărirea capacității de reziliență și de inovare.

¹⁴ https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/innovations-public-governance_en

¹⁵ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_5183

2. Dezvoltare digitală

Modalitățile inovatoare de lucru pot debloca potențialul tehnologiei și al datelor pentru a transforma serviciile guvernamentale pentru cetățeni. Tehnologia reprezintă un punct forte al sectorului privat din România. În anul 2015, Guvernul a lansat *Strategia națională privind Agenda digitală pentru România 2020*, care vizează îmbunătățirea competențelor forței de muncă, a serviciilor digitale și în bandă largă și creșterea gradului de utilizare a tehnologiei informației¹⁶. Aceasta a fost urmată de lansarea Gov IT Hub în 2016. În plus, anul 2021 a marcat, de asemenea, și un moment important vizavi de digitalizarea evenimentelor de viață (de exemplu, înregistrarea digitală la naștere) în România, pentru a îmbunătăți furnizarea fără întreruperi a serviciilor guvernamentale în momente-cheie din viața cetățenilor.

În 2020, SGG și Autoritatea pentru Digitalizarea României (ADR) au elaborat o propunere de politică publică în domeniul e-guvernării. Acest document strategic a fost adoptat de guvern în iunie 2021. Scopul politicii este acela de a crește numărul de servicii de e-guvernare și de a spori capacitatea instituțiilor și autorităților publice din România în vederea dezvoltării și implementării serviciilor de e-guvernare. Principala problemă care face obiectul acestei politici publice constituie disponibilitatea limitată a serviciilor electronice care să depășească interacțiunile de bază cu cetățenii. Această politică publică are ca obiect 36 de evenimente-cheie de viață, care necesită servicii publice semnificative ce afectează viața cetățenilor și a întreprinderilor. Documentul identifică provocările cu care se confruntă România vizavi de furnizarea de servicii de e-guvernare și enumeră măsurile specifice necesare pentru creșterea numărului de servicii electronice și pentru consolidarea competențelor digitale generale ale angajaților din sectorul public până în 2030. De asemenea, documentul este completat cu un plan de monitorizare a implementării politicii publice¹⁷. Politica prevede și consolidarea punctului de contact electronic unic. Oferind un catalog dinamic de servicii publice electronice și o soluție unică de conectare, aplicația ROeID, platforma PDURO va simplifica interacțiunea dintre cetățeni, întreprinderi și instituții și autorități publice, facilitând accesul și utilizarea serviciilor publice digitale.

Transformarea digitală are drept obiective dezvoltarea economică, adaptarea la cerințele cetățenilor, precum și servicii publice online eficiente, de calitate, sigure și rapide.

Reforme și Investiții care asigură digitalizarea serviciilor publice și dezvoltarea competențelor digitale ale angajaților din sectorul public sunt incluse în Planul Național de Redresare și Reziliență.

¹⁶ Ministerul Pentru Societatea informațională (2015). *Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020*, <https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/strategia-nationala-agenda-digitala-pentru-romania-20202c-20-feb.2015.pdf>

¹⁷ Guvernul României (2020), *Politica publică în domeniul e-guvernării*, Guvernul României, <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2022/12/Propunere-de-politica-publica-in-domeniul-e-guvernarii.pdf>

Măsurile care vor fi implementate vor genera schimbări semnificative în funcționarea internă a administrației publice și vor reduce nevoia de interacțiune fizică a cetățenilor cu administrația publică, simplificând procedurile administrative și sporind eficiența serviciilor publice.

Spre exemplu, sprijinirea transformării digitale, creșterea productivității în administrația publică, reducerea erorilor și a timpului de prelucrare a solicitărilor se poate realiza și prin adoptarea de soluții de automatizare a proceselor de lucru (automatizarea sarcinilor manuale, laborioase, repetitive și bazate pe reguli).

Măsura de modernizare a tehnologiilor instituțiilor și autorităților publice și migrarea către Cloud-ul Guvernamental vor contribui indirect la atingerea obiectivului *Deceniului digital* de a oferi cetățenilor și întreprinderilor, până în 2030, disponibilitatea în proporție de 100 % online a serviciilor publice. Prin creșterea accesibilității digitale și îmbunătățirea calității serviciilor digitale, măsura va facilita o mai bună comunicare și interacțiune între public și instituțiile guvernamentale, asigurând o furnizare mai eficientă și mai sigură a serviciilor.

Programul european de politică privind Deceniul Digital 2030 (Digital Decade Policy Programme), instituit prin Decizia (UE) 2022/2481¹⁸, orientează transformarea digitală a tuturor statelor membre ale Uniunii Europene pe patru direcții principale de acțiune, cu ținte și obiective concrete și măsurabile, respectiv: servicii publice digitale, competențe digitale, transformarea digitală a întreprinderilor, precum și infrastructuri sigure și durabile.

Nivelurile de maturitate digitală a administrației publice rămân o provocare pentru viitor în ceea ce privește funcționarea internă a administrației publice, furnizarea de servicii publice digitale, nivelul standardelor și al operațiunilor, capacitățile de inovare, punerea în aplicare a unor infrastructuri digitale solide, facilitarea schimburilor de date între instituții și îmbunătățirea competențelor digitale ale angajaților din sectorul public.

Sectorul public are în continuare nevoie de o abordare structurată în ceea ce privește transformarea digitală, de o aliniere la nevoile unei societăți digitale, de o mai bună pregătire, inclusiv creșterea nivelului de expertiză în domeniul TIC, pentru a maximiza beneficiile transformării digitale și de mai multe competențe pentru a adopta instrumente de securitate cibernetică.

România, alături de toate statele membre UE, și-a declarat la cel mai înalt nivel angajamentul pentru transformarea digitală a statului, pentru redresarea, prosperitatea, securitatea, competitivitatea și bunăstarea societății.

În linie cu cele prezentate mai sus, *Planul Național de Acțiune privind Deceniul Digital pentru România 2030*¹⁹, aprobat de Guvern la 2 octombrie 2024, reprezintă un document

¹⁸ <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/2481/oj?locale=ro>

¹⁹ Autoritatea pentru Digitalizarea României - <https://www.adr.gov.ro/autoritatea-pentru-digitalizarea-romaniei-anunta-aprobarea-oficiala-a-planului-national-de-actiune-privind-deceniul-digital-pentru-romania/>

strategic, în care se regăsesc coordonatele esențiale ale ecosistemului digital românesc și în care sunt trasate traiectoriile naționale, aliniate la valorile și țințele europene. Sunt prevăzute măsuri pentru servicii publice digitale, transformarea digitală și dezvoltarea competențelor digitale la nivelul sectorului public.

Mai mult, *Strategia națională în domeniul inteligenței artificiale (SN-IA) 2024-2027*, intrată în vigoare în 25 iulie 2024, pune un accent important pe modul în care IA poate ajuta în procesele inovative inclusiv din administrația publică - exemplu **Măsura 3.3.2**. Elaborarea unui ghid de inovare etică în domeniul IA, **Măsura 5.1.2**. Crearea “Catalogului aplicațiilor IA utilizate în administrația publică în România” (Radarul de Inovare)²⁰.

Complementar, *SN-IA 2024-2027* va sprijini administrația publică centrală din România să susțină, în mod fundamentat, eforturile de standardizare, operaționalizare și reglementare a dezvoltării IA și de potențare a efectelor pozitive ale acesteia, va contribui decisiv la evidențierea și valorificarea potențialului inovativ național în domeniul IA, precum și la gestionarea riscurilor pe care le prezintă evoluția IA. În egală măsură, strategia națională va asigura o aliniere a demersurilor României cu direcțiile strategice la nivel european și internațional.

3. Reforma sectorului public

Reforme din sectorul public pot stimula cererea de inovare în sectorul public, deoarece sunt necesare noi modalități de lucru pentru îndeplinirea obiectivelor, dar și să consolideze capacitatea de inovare, în contextul în care noile modalități de lucru sunt permise prin schimbări sau măsuri de suport în cadrul administrației publice. Astfel, *Strategia Națională de Cercetare, Inovare și Specializare Inteligentă (2022-2027)*, *Strategia Națională în domeniul Achizițiilor Publice (2023-2027)* și *Strategia în domeniul funcției publice, Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020* oferă contextul actual pentru inovarea în sectorul public²¹. Totodată, Strategia Națională privind Inovarea în Sectorul Public urmărește să valorifice reformele existente ale administrației publice pentru a beneficia în întregime de oportunitățile de inovare.

4. Încredere și responsabilitate

Consolidarea încrederii în guvern reprezintă o prioritate, susținută prin Componenta 14: Buna Guvernanță a PNRR. În baza cercetărilor recente efectuate în țările membre OCDE, experții au evidențiat potențialul metodelor inovatoare de lucru pentru a contribui la creșterea încrederii în structurile guvernului. Cu toate acestea, în România, încrederea

²⁰ <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/285931>

²¹ Guvernul României (Septembrie 2016), “Hotărârea nr. 650/2016 pentru aprobarea Strategiei privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020,” Strategie de formare.pdf (gov.ro).

în guvern este mai scăzută în comparație cu media UE, mai precis cu 2% mai scăzută pentru guvern și cu 6% mai scăzută pentru Parlament²².

Măsuri și bune practici relevante

În ceea ce privește bunele practici internaționale, România, în calitate de stat candidat la aderarea la OCDE, va beneficia de bune practici identificate la acest nivel.

În ceea ce privește măsurile și inițiativele luate la nivel național, acțiunile din prezenta Strategie se vor corela și coordona cu activitățile Comitetului pentru e-guvernare și reducerea birocrăției (CERB) sau alte altor comitete și grupuri de lucru relevante.

²² Comisia Europeană (primăvara anului 2025). „Standard Eurobarometer 103: The Key Indicators, Romania Factsheet.” Accesată la data de 14 august 2025. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3372> sau cu referire la The 2023 edition of *Government at a Glance*, chapter: Drivers of trust in civil service, https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2023_fc7832e2-en;

5. Obiective generale și specifice

Obiectivele generale ale *Strategiei Naționale privind Inovarea în Sectorul Public* vizează creșterea capacității de inovare a administrației publice din România, transformând-o într-o „instituție” agilă și eficientă, capabilă să răspundă rapid la provocările societății. Creșterea capacității de inovare în administrația publică se referă la faptul că este necesară asigurarea posibilității de utilizare a mai multor abordări inovatoare a problemelor în cadrul instituțiilor și autorităților publice, precum și implicarea unui număr semnificativ de angajați din sectorul public în vederea calificării și pregătirii acestora pentru a aplica inițiative sau demersuri inovatoare.

Aceste obiective vor fi atinse prin consolidarea cadrului legal, prin definirea unor principii clare și a unor instrumente de sprijin pentru inițiativele de inovare, prin implementarea unei platforme digitale dedicate inovării în sectorul public (<https://inovare.gov.ro/>) și prin crearea unei rețele de colaborare între instituțiile și autoritățile publice.

În prezenta strategie se reliefează 11 obiective specifice care contribuie la cele 7 obiective generale stabilite, iar pentru aceste obiective specifice există și o serie de acțiuni care vizează soluționarea problemelor identificate și menționate în secțiunea „Probleme și oportunități”.

Pilonul strategic nr. 1: Crearea unei culturi a inovării în administrația publică

Primul pilon strategic are un obiectiv general și două obiective specifice.

Obiectivul general 1.1.: Promovarea proceselor care susțin inovarea în practicile curente ale administrației.

- **Obiectivul specific nr. 1.1.1. : Conștientizarea a 5% din angajații din sectorul public cu privire la inovarea în sectorul public și modalitățile de realizare a acesteia**

Acest obiectiv va fi atins prin consolidarea cadrului legal, prin definirea unor principii clare și a unor instrumente de sprijin pentru inițiativele de inovare, prin elaborarea și publicarea de „Orientări și standarde pentru serviciile și inovațiile digitale” la nivelul întregii administrații publice și prin identificarea și centralizarea celor mai bune practici privind inovarea la nivel local

- **Obiectivul specific 1.1.2.: Evaluarea anuală a progreselor realizate în domeniul inovării în sectorul public și recunoașterea lor publică**

Acest obiectiv se va atinge atât prin desemnarea unor „campioni ai inovării” care să contribuie la dezvoltarea de expertiză suplimentară în domeniul inovării și să ajute angajații din sectorul public să exploreze procesele de inovare din cadrul instituției publice

cât și prin premierea anuală a inovatorilor din sectorul public și/sau inițiativelor de inovare în cadrul unei ceremonii de gală intitulată generic "Gala inovării în sectorul public".

Pilonul strategic 2: Creșterea capacității de inovare a autorităților și instituțiilor publice

Al doilea pilon strategic are trei obiective generale și cinci obiective specifice

Obiectivul general 2.1.: Îmbunătățirea competențelor angajaților din sectorul public

- **Obiectivul specific 2.1.1.: *Elaborarea unui curriculum și a unui plan de formare pentru perfecționarea profesională a 5% din angajații din sectorul public în vederea formării de competențe de inovare***

Acest obiectiv se va atinge prin livrarea anuală unor cursuri de formare în comunicarea tip „plain language” pentru angajații din sectorul public, livrarea anuală a unor cursuri despre utilizarea instrumentelor de AI pentru transmiterea într-un limbaj simplu a mesajelor și comunicatelor instituționale, extinderea programelor de formare în domeniul achizițiilor publice de inovare dezvoltate de ANAP pentru alte 3 categorii de public țintă, inițierea de cursuri de științe comportamentale pentru 5% din angajații din sectorul public care lucrează direct cu publicul, precum și prin evaluarea anuală a nevoilor de formare ale instituțiilor și autorităților publice în domeniul inovării prin intermediul unui instrument de sondaj.

- **Obiectivul specific 2.1.2.: *Facilitarea aplicării competențelor și instrumentelor de inovare în cel puțin 3 domenii***

Acest obiectiv va fi atins prin crearea și aprobarea unui design a formatului de sandbox (metodologie, kituri de lucru), facilitarea implementării metodologiei sandbox, evaluarea rezultatelor și formularea de recomandări.

Obiectivul general 2.2.: Dezvoltarea și utilizarea sporită a mecanismelor de sprijinire a inovării la nivelul instituțiilor și autorităților publice

- **Obiectivul specific 2.2.1.: *Generarea a minim 20 de comunități de discuții pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public***

Obiectivul va fi atins prin elaborarea de conținut incipient și înrolarea utilizatorilor în platformă, prin publicarea anuală de resurse (orientări, studii de caz, toolkits etc.) și prin monitorizarea continuă și raportarea anuală a acțiunilor.

- **Obiectivul specific 2.2.2.: *Dezvoltarea și pilotarea a minim 4 soluții inovatoare în autorități și instituții publice***

Acest obiectiv se va atinge prin pilotarea metodelor de optimizare a funcționării biroului de audiențe și prin facilitarea creării a trei unități de inovare, după modelul Laboratorului de inovare din cadrul SGG.

Obiectivul general 2.3.: Facilitarea finanțării inovării în sectorul public

- **Obiectivul specific 2.3.1.: *Instituționalizarea finanțării dedicate inovării în sectorul public***

Acest obiectiv se va atinge prin completarea clasificăției indicatorilor privind finanțele publice cu un alineat bugetar distinct, denumit „cheltuieli pentru inovare în sectorul public”.

Pilonul strategic nr. 3: Asigurarea guvernantei colaborative a proceselor de inovare

Al treilea pilon strategic conține trei obiective generale și patru obiective specifice.

Obiectivul general 3.1.: Încurajarea inovării deschise în administrația publică

- **Obiectivul specific nr. 3.1.1.: *Constituirea și operaționalizarea structurilor de tip helix cvadruplu în minim 3 autorități sau instituții publice***

Acest obiectiv se va realiza prin încheierea și operaționalizarea parteneriatelor între instituții publice, organizații neguvernamentale, mediul privat și universități pentru realizarea unor proiecte pilot, ca și prin pilotarea unui program academic pentru consolidarea inovării în sectorul public.

- **Obiectivul specific 3.1.2.: *Definirea și implementarea unui model operațional de centru de inovare (proces, instrumente, standarde) la nivelul Laboratorului de Inovare al SGG***

Acest obiectiv va fi atins prin definirea proceselor interne, instrumentelor și KPI-urilor Laboratorului de inovare, prin elaborarea planului de dezvoltare a Laboratorului de inovare.

Obiectivul general 3.2.: Valorificarea sinergiilor cu alte inițiative strategice

- **Obiectivul specific 3.2.1.: *Valorificarea sinergiei cu Strategia Națională pentru Date Deschise 2025-2028***

Acest obiectiv se va realiza prin analiza prevederilor referitoare la reproiectarea serviciilor publice prin reutilizarea datelor deschise, prin stabilirea abordării metodologice la nivelul Laboratorului de inovare, pilotarea și formularea de recomandări și facilitarea proceselor de adoptarea a noilor proceduri de lucru la nivelul beneficiarilor.

Obiectivul general 3.3.: Consolidarea rolului coordonator al SGG în promovarea inovării în sectorul public

- **Obiectivul specific 3.3.1.: *Consolidarea cadrului legislativ necesar facilitării inovării de către SGG***

Acest obiectiv se va realiza prin îmbunătățirea și consolidarea cadrului normativ care să definească rolul coordonator al SGG pentru a sprijini inovarea în sectorul public.

6. Acțiuni și rezultate preconizate

Această secțiune definește acțiunile pentru atingerea obiectivelor generale și specifice ale strategiei. Acestea sunt grupate pentru fiecare pilon al strategiei („Crearea unei culturi a inovării în administrația publică”, „Creșterea capacității de inovare a instituțiilor și autorităților publice” și „Asigurarea guvernanței colaborative a proceselor de inovare”), respectiv pe obiectivele specifice, aferente.

Aceste acțiuni sunt alocate părților responsabile, iar resursele, termenele și monitorizarea sunt prezentate în Anexa 1: Planul de acțiune.

Viziunea: ”Construirea unei administrații publice modernă, inovatoare și orientată către cetățeni, capabilă să se adapteze rapid la noile provocări, prin adoptarea unor metode de lucru eficiente și transformative, care să ofere servicii publice de calitate superioară, capabilă să consolideze încrederea publicului în administrație și care să contribuie la un viitor orientat către satisfacerea nevoilor societății”.

Pilonul 1. Crearea unei culturi a inovării în administrația publică

OG 1.1. Promovarea proceselor care susțin inovarea în practicile curente ale administrației

Obiective specifice:

OS 1.1.1. Conștientizarea a 5% din angajații din sectorul public cu privire la inovarea în sectorul public și modalitățile de realizare a acesteia

Acțiunea 1.1.1.1. Elaborarea și publicarea de „Orientări și standarde pentru serviciile și inovațiile digitale” la nivelul întregii administrații publice

Responsabil: SGG, MDLPA, ADR, MEDAT

Descrierea acțiunii: Instituțiile responsabile vor elabora orientări care: vor lua forma unui ghid practic, realizat în parteneriat cu MDLPA, ADR, MEDAT, utilizat de instituțiile și autoritățile publice, în care se vor regăsi orientări, standarde și bune practici complete, necesare pentru structurarea serviciilor digitale dedicate palierului central și local; vor fi elaborate în conformitate cu principiile incluse în instrumentele juridice ale OCDE și principiile de bună practică ale OCDE pentru proiectarea și furnizarea de servicii publice în era digitală și să fie concepute ca un set de instrumente practice pentru a sprijini instituțiile și autoritățile publice în proiectarea, dezvoltarea, furnizarea și evaluarea serviciilor; este necesar să fie pilotate de SGG, ADR, MEDAT și MDLPA împreună cu o instituție publică parteneră pentru a îmbunătăți și testa orientările; vor fi publicate pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public.

Astfel, în elaborarea documentului „Orientări și standarde pentru serviciile și inovațiile digitale” se vor avea în vedere rezultatele proiectelor relevante finanțate prin PCIDIF.

Sursa de finanțare: Nu necesită

Termen de implementare: 2026-2027

Rezultat așteptat: Instituțiile și autoritățile publice au acces la orientări clare și la cele mai bune practici pentru a putea concepe servicii și produse digitale mai bune, în conformitate cu standarde guvernamentale coerente.

Indicatori de evaluare: Orientări publicate pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public; Raport comun privind rezultatele pilotării orientărilor cu o instituție publică parteneră.

Acțiunea 1.1.1.2. Identificarea și centralizarea celor mai bune practici privind inovarea la nivel local (parteneriat SGG-MDLPA-MMFTSS)

Responsabil: SGG, MDLPA, MMFTSS

Descrierea acțiunii: Aceste orientări vizează următoarele aspecte: SGG împreună cu MDLPA – ca instituție cu rol important în ceea ce privește asigurarea legăturii cu palierul local, vor elabora și publica, în parteneriat, ghiduri orientative ce vizează modalități inovatoare de lucru la nivel local; furnizarea de consultanță și direcții concepute spre a fi utilizate de instituțiile administrației publice pentru a sprijini implicarea și consultarea grupurilor de populație subreprezentate și vulnerabile în vederea elaborării politicilor publice și a serviciilor centrate pe utilizator; furnizarea de studii de caz concrete, din România și la nivel mondial, privind cele mai bune practici; luarea de măsuri pe baza Acțiunea 3.1.2.2.1 „Inovare pentru incluziune și demnitate socială” și în conformitate cu măsurile stabilite în *Strategia națională pentru guvernare deschisă* dedicate grupurilor vulnerabile și minorităților naționale, cu privire la instrumentele, practicile și legislația legate de domeniul guvernării deschise; publicarea pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public.

Sursa de finanțare: Nu necesită

Termen de implementare: 2027

Rezultat așteptat: Instituțiile și autoritățile publice au acces la orientări clare și la cele mai bune practici pentru a concepe politici și servicii mai bune de natură să vină în sprijinul populațiilor subreprezentate și vulnerabile.

Indicatori de evaluare: Ghiduri ce vizează modalități inovatoare de lucru la nivel local; Orientări dedicate întregii administrații publice locale pentru sprijinirea implicării și consultării grupurilor de populație subreprezentate și vulnerabile, în cadrul procesului de

elaborare de politici și servicii, publicate pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public.

OS 1.1.2. Evaluarea anuală a progreselor realizate în domeniul inovării în sectorul public și recunoașterea lor publică

Acțiunea 1.1.2.1. Desemnarea unor „campioni ai inovării” care să contribuie la dezvoltarea de expertiză suplimentară în domeniul inovării și să ajute angajații din sectorul public să exploreze procesele de inovare din cadrul instituției publice

Responsabil: SGG, INA

Descrierea acțiunii: Acțiunea vizează identificarea și desemnarea unor „campioni ai inovării” din rândul membrilor activi ai Rețelei de inovatori coordonată de SGG. Campionii vor fi selectați pe baza implicării demonstrate, performanței și deschiderii față de schimbare și inovare în sectorul public. Acești campioni vor avea rolul de ambasadori ai inovării în instituțiile în care activează, contribuind la: diseminarea de bune practici în domeniul inovării administrative; sprijinirea colegilor în explorarea și aplicarea de metode, procese sau soluții inovatoare; facilitarea dialogului între Laboratorul de inovare al SGG și nivelul operațional al administrației.

Campionii vor beneficia de formare suplimentară și sprijin continuu din partea SGG, în colaborare cu INA, iar activitatea lor va fi integrată în cadrul comunității de practică a Rețelei de inovatori și reliefată în secțiunea dedicată de pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public. Această inițiativă va întări capacitatea instituțională de a implementa transformări adaptate contextului și nevoilor reale ale cetățenilor.

Sursa de finanțare: Nu necesită

Termen de implementare: 2026-2030

Rezultat așteptat: Selectarea unui grup de campioni ai inovării, care vor acționa ca multiplicatori de know-how; creșterea gradului de mobilizare și motivare în rândul angajaților din sectorul public; consolidarea unei culturi organizaționale favorabile învățării și experimentării în sectorul public.

Indicatori de evaluare: Registrul Campionilor inovării disponibil pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public; minim 10 bune practici identificate și promovate de campioni prin platforma digitală dedicată inovării în sectorul public; minim 5 sesiuni de mentorat sau activități de sprijin organizate de campioni, împreună cu Laboratorul, pentru colegii din instituție.

Acțiunea 1.1.2.2. Premiarea anuală a inovatorilor din sectorul public și/sau inițiativelor de inovare în cadrul unei ceremonii de gală intitulată generic "Gala inovării în sectorul public"

Responsabil: SGG în parteneriat cu ANFP;

Parteneri implicați: MDLPA, INA, precum și orice alte entități publice sau private, pe bază de parteneriat încheiat cu SGG.

Descrierea acțiunii: Recunoașterea, recompensarea și stimularea unei culturi a inovării în sectorul public prin intermediul unui program de premiere de mare amploare, organizat de SGG în colaborare cu MDLPA, ANFP și INA.

Acest program va oferi instituțiilor și autorităților publice posibilitatea de a nominaliza echipe, persoane și proiecte pentru recunoașterea eforturilor inovatoare; va stabili o serie de categorii specifice de premii pe baza priorităților strategice și de inovare, care urmează să fie definite de „Serviciul de aderare la OCDE și inovare în sectorul public” din cadrul SGG; va documenta toate aplicațiile depuse sub formă de studii de caz, ce vor fi publicate pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public; va găzdui anual o gală de premiere (denumită generic „Gala inovării”) pentru a celebra eforturile inovatoare ale persoanelor, echipelor și proiectelor selectate.

Programul de premiere se va baza pe experiența acumulată de ANFP prin organizarea Conferinței Internaționale „Inovație și Calitate în Sectorul Public”, desfășurată anual până în 2022. Totodată, programul va promova inițiativele de colaborare ale sectorului public cu sectorul privat și societatea civilă, pentru a beneficia de experiența și cunoștințele din diverse sectoare, în vederea unor abordări complexe și inovatoare. Unele premii vor fi dedicate parteneriatelor inovatoare între administrația publică și mediul asociativ și/sau mediul de afaceri.

Soluțiile inovative pentru provocări sociale actuale – precum schimbările climatice, creșterea inegalităților sau schimbările demografice – pot fi dezvoltate printr-o abordare intersectorială, implicând nu doar administrația centrală și locală, ci și sectorul neguvernamental și economic, unde inovația este adesea motorul dezvoltării.

Sursa de finanțare: Bugetul de stat, prin bugetele instituțiilor implicate (SGG, ANFP) sau ale partenerilor.

Termen de implementare: Caracter recurent: anual, final de an.

Rezultate așteptat: Recunoașterea și valorizarea inițiativelor inovatoare din sectorul public; promovarea unei culturi organizaționale orientate spre inovare; constituirea unei baze naționale de studii de caz privind inovarea în sectorul public; stimularea colaborării intersectoriale pentru soluții complexe și sustenabile.

Indicatori de evaluare: Numărul total de aplicații / propuneri primite (defalcăt pe instituții, nivel ierarhic, gen etc.); numărul de premii acordate anual; numărul de studii de caz publicate pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public; gradul de satisfacție al participanților (măsurat prin sondaje post-eveniment); numărul de parteneriate public-privat și public-societate civilă premiate.

Pilonul 2. Creșterea capacității de inovare a autorităților și instituțiilor publice

OG 2.1 Îmbunătățirea competențelor angajaților din sectorul public

OS 2.1.1. Elaborarea unui curriculum și a unui plan de formare pentru perfecționarea profesională a 5% din angajații din sectorul public în vederea formării de competențe de inovare

Acțiunea 2.1.1.1. Livrarea anuală a cel puțin 3 cursuri de formare în comunicarea tip „plain language” pentru angajații din sectorul public, în colaborare cu instituțiile implicate

Simplificarea limbajului administrativ în relația cu cetățenii/beneficiarii serviciilor publice prin introducerea de cursuri de formare în comunicarea tip "plain language" (limbaj clar) pentru angajații din sectorul public, precum și cursuri despre utilizarea instrumentelor de IA pentru transmiterea într-un limbaj simplu a mesajelor și comunicatelor instituționale.

Responsabil: SGG, CPM, MDLPA, INA

Descrierea acțiunii: Această acțiune urmărește îmbunătățirea comunicării dintre administrația publică și cetățeni prin: introducerea de cursuri de formare pentru angajații din sectorul public, axate pe utilizarea limbajului clar; identificarea oportunităților de flexibilizare a comunicării publice, prin: analiza practicilor actuale și formularea de propuneri/recomandări pentru o comunicare mai eficientă între administrație și cetățeni; corelarea acțiunilor cu viitoarea **Strategie pentru Guvernare Deschisă** și cu inițiativa privind **Memorandumul pentru utilizarea limbajului clar în administrație**; alinierea cu **Strategia pentru managementul comunicării guvernamentale**, în parteneriat cu Cancelaria Prim-Ministrului; pilotarea aplicării principiilor de comunicare într-un limbaj clar în cadrul unor instituții publice, concentrându-se pe servicii adresate direct cetățenilor; promovarea bunelor practici prin: diseminarea exemplelor de comunicare clară prin **platforma digitală dedicată inovării în sectorul public**; încurajarea adoptării pe scară largă a acestui stil de comunicare în sectorul public.

Sursa de finanțare: Nu necesită

Termen de implementare: 2026-2030

Rezultate așteptate: Creșterea capacității instituționale pentru comunicare clară; Îmbunătățirea calității comunicării dintre administrație și cetățeni; pilotarea și extinderea bunelor practici; alinierea strategică și instituțională; impact pe termen lung asupra participării cetățenilor.

Indicatori de evaluare: Minimum 100 de angajați din sectorul public instruiți în utilizarea metodelor de "plain language" pentru redactarea de mesaje și comunicări clare; reducerea cu minimum 10% a solicitărilor de clarificare din partea cetățenilor pentru serviciile pilotate; Implementarea a cel puțin 3 proiecte-pilot de aplicare a limbajului clar în comunicarea cu cetățenii, în cadrul unor instituții publice diferite; publicarea a minimum 20 de exemple de comunicare clară pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public.

Acțiunea 2.1.1.2. Livrarea anuală a cel puțin 3 cursuri despre utilizarea instrumentelor de IA pentru transmiterea într-un limbaj simplu a mesajelor și comunicatelor instituționale

Consolidarea competențelor angajaților din sectorul public în folosirea inteligenței artificiale pentru simplificarea limbajului oficial (plain language), prin reformularea mesajelor încărcate de jargon într-un limbaj clar și accesibil tuturor categoriilor de public, pentru o comunicare publică mai eficientă și incluzivă.

Responsabil: INA, SGG prin Laboratorul de inovare

Descriere: Programul se bazează pe concluziile raportului OECD (2025) privind impactul AI generative în productivitate și inovare²³. AI poate automatiza sarcini repetitive, sprijini dezvoltarea angajaților și transforma procesele, dar necesită gândire critică și o cultură a învățării continue. Prin Institutul Național de Administrație, vor fi organizate anual minim 3 sesiuni de training practice, care vor acoperi: utilizarea AI generative pentru transformarea mesajelor oficiale complicate în texte simple; adaptarea comunicatelor pentru diverse audiențe, inclusiv cu competențe lingvistice reduse; testarea mesajelor cu avataruri sintetice pentru accesibilitate; aplicarea standardelor deschise pentru documentarea conținutului digital; integrarea AI în procesele instituționale pentru sporirea inovării și eficienței.

Training-urile vor include teorie, bune practici, studii de caz și workshop-uri practice, susținând utilizarea limbajului clar (plain language), rezultând tipare de comunicare "plain language" care să fie replicate și testate cu sprijinul Laboratorului de inovare.

Sursa de finanțare: Bugetul de stat

²³ https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/the-effects-of-generative-ai-on-productivity-innovation-and-entrepreneurship_da1d085d/b21df222-en.pdf

Termen de implementare: Anual, începând cu anul 2026

Rezultate așteptate: Livrarea a cel puțin 3 cursuri anual, cu participare activă; creșterea competențelor în utilizarea AI pentru limbaj clar; mesaje oficiale simplificate și adaptate; extinderea utilizării standardelor și tehnologiilor AI în sectorul public; promovarea culturii inovării și comunicării eficiente.

Indicatori de evaluare: Număr cursuri realizate (≥ 5 /an); număr participanți și rata de finalizare; feedback pozitiv privind claritatea și accesibilitatea mesajelor din partea destinatarilor mesajelor.

Acțiunea 2.1.1.3. Extinderea programelor de formare în domeniul achizițiilor publice de inovare dezvoltate de ANAP pentru alte categorii de public țintă

Extinderea programelor de formare în domeniul achizițiilor publice de inovare dezvoltate de ANAP și pentru alte categorii de public țintă, respectiv membrii Rețelei de inovare și alte persoane interesate și identificate de Laboratorul de inovare. Programele de formare vor fi susținute în comun de ANAP și SGG.

Responsabil: SGG, ANAP

Descrierea acțiunii: Această acțiune are ca scop extinderea programelor de formare în domeniul achizițiilor publice de inovare dezvoltate de Agenția Națională pentru Achiziții Publice (ANAP), prin includerea unor categorii suplimentare de public țintă, dincolo de personalul specializat din domeniul achizițiilor.

Astfel, cursurile vor fi deschise și pentru: membrii Rețelei de Inovare, reprezentanți ai administrației publice, alte persoane interesate și identificate de Laboratorul de Inovare din cadrul SGG, ca fiind relevante pentru promovarea și aplicarea achizițiilor publice de inovare.

Atelierele de formare vor fi coordonate și susținute în comun de ANAP și SGG, urmărind dezvoltarea unei culturi administrative favorabile inovației, în special în contextul digitalizării și al transformării serviciilor publice.

Sursa de finanțare: Buget SGG și ANAP

Termen de implementare: 2026-2030

Rezultat așteptat: Creșterea nivelului de competență în domeniul achizițiilor publice de inovare; Extinderea rețelei de actori capabili să implementeze achiziții inovatoare; Consolidarea colaborării între ANAP și SGG în promovarea inovației; Îmbunătățirea calității proiectelor de achiziții inovatoare

Indicatori de evaluare: 2 ateliere de formare

Acțiunea 2.1.1.4. Inițierea de cursuri de științe comportamentale pentru 5% din angajații din administrație care lucrează direct cu publicul

Inițierea de cursuri de științe comportamentale pentru angajații din sectorul public care lucrează direct cu publicul în zona de servicii publice, cursuri de pregătire atitudinală pentru interacțiune directă cu cetățenii.

Responsabil: SGG, INA, ANFP

Descrierea acțiunii: Această acțiune vizează inițierea și aprobarea unui memorandum la nivelul guvernului pentru încurajarea acestui demers pentru ca toate instituțiile și subordonatele lor care oferă servicii publice pentru cetățeni și dispun de infrastructură de relații cu publicul să ofere cursuri de instruire suplimentară angajații din sectorul public implicați pentru a le forma aptitudini necesare gestionării așteptărilor publicului în relație cu administrația și pentru a contribui la creșterea încrederii publicului în administrația publică; INA va cerceta tipologia de cursuri dedicate acestui domeniu (comunicare interpersonală, comunicare non verbală, științe comportamentale) și va elabora un program special de formare dedicat acestor aspecte care va fi inclus în programa de formare a INA; INA va comunica către SGG instituțiile ai căror angajați din sectorul public au urmat astfel de cursuri; având în vedere rezultatele analizei realizate de către INA, ANFP va actualiza lista domeniilor prioritare de formare și perfecționare profesională și a tematicilor specifice programelor de formare și perfecționare profesională a angajaților din sectorul public; anual, începând cu anul 2026, fiecare instituție care a trimis la cursuri angajați din administrația publică, va implementa un formular unic comun privind colectarea satisfacției beneficiarului de serviciu public de comunicare cu cetățenii și va ține o evidență a acestor rezultate care sunt luate în considerare la evaluarea anuală a angajaților din sectorul public care lucrează direct în relația cu cetățeanul și pentru fundamentarea necesității de a fi trimiși la aceste tipuri de cursuri.

Sursa de finanțare: Bugetul de stat

Termen de implementare: 2026-2030

Rezultat așteptat: Schimbare culturală la nivel instituțional în direcția unei administrații mai deschise, orientate spre cetățean; creșterea calității generale a serviciilor publice prin feedback sistematic de la cetățeni; creșterea încrederii publicului în serviciile oferite de instituțiile statului.

Indicatori de evaluare: Memorandum guvernamental adoptat privind obligativitatea/încurajarea acestor cursuri; program de formare în științe comportamentale și comunicare interpersonală elaborat de INA; minim 100 angajați din sectorul public care finalizează cursuri de științe comportamentale și comunicare; minim 20 de instituții care trimit angajați din sectorul public la cursuri INA; actualizarea listei de tematici prioritare ANFP incluzând aceste competențe; implementarea de către instituții

a unui formular anual unic de satisfacție a beneficiarului, cu aplicare în punctele de lucru cu publicul, pentru: măsurarea percepției cetățenilor privind calitatea interacțiunii; integrarea acestor rezultate în evaluările anuale ale angajaților din sectorul public implicați în relația cu publicul; fundamentarea nevoii de formare continuă.

Acțiunea 2.1.1.5. Evaluarea anuală a nevoilor de formare ale instituțiilor și autorităților publice în domeniul inovării prin intermediul unui instrument de sondaj

Dezvoltarea și implementarea unui sondaj privind inovarea în sectorul public pentru instituțiile din sectorul public, care să fie completat anual („sondaj organizațional ISP”), în conformitate cu cele mai bune practici ale Grupului de lucru pentru măsurarea inovării în sectorul public, din cadrul OCDE.

Responsabil: SGG, ANFP, INA

Descrierea acțiunii: Acțiunea presupune dezvoltarea și implementarea unui **sondaj organizațional anual privind inovarea în sectorul public**, administrat de SGG prin Serviciul de aderare la OCDE și inovare în sectorul public, în parteneriat cu ANFP și INA. Instrumentul va fi calibrat în raport cu standarde internaționale și va include competențe specifice unei administrații publice moderne (ex: analiză de date, design thinking, service design, managementul schimbării etc.). SGG va colabora cu ANFP și INA pentru ca rezultatele anuale ale acestei evaluări să fie integrate în planurile anuale de perfecționare profesională ale autorităților publice și în Strategia de formare profesională dezvoltată de INA. Informațiile colectate vor contribui la fundamentarea deciziilor strategice privind reskilling-ul și upskilling-ul angajaților din sectorul public, adaptate cerințelor unei administrații inovatoare și orientate spre cetățean.

Sondajul va fi derulat anual în perioada 2026–2030 și va avea un dublu rol: în primul rând **evaluarea nevoilor de inovare și oportunităților existente**, prin: identificarea competențelor necesare, a nevoilor de formare și a barierelor percepute în inovare; identificarea inițiativelor și proiectelor cu potențial inovator; colectarea de bune practici și studii de caz pentru diseminare prin platforma digitală dedicată inovării în sectorul public și Rețeaua de Inovare; monitorizarea și evaluarea implementării Strategiei naționale privind inovarea în sectorul public. În al doilea rând **evaluarea nevoilor reale de formare în inovare**, prin: analiza competențelor-cheie necesare unei administrații moderne (ex: analiză de date, design thinking, service design, managementul schimbării); corelarea rezultatelor cu planurile anuale de formare profesională și cu Strategia de formare elaborată de INA; fundamentarea deciziilor privind reskilling și upskilling în administrația publică.

Sondajul va fi aliniat la cele mai bune practici OCDE, prin expertiza Grupului de lucru pentru măsurarea inovării în sectorul public. Sondajul va fi derulat anual în format digital, adresat tuturor instituțiilor și autorităților publice, urmând ca rezultatele acestuia să fie

integrate în planificarea formării și în monitorizarea Strategiei privind inovarea sectorului public.

Sursa de finanțare: Nu necesită

Termen de implementare: Anual

Rezultate așteptate: O mai bună înțelegere a capacităților și limitărilor actuale ale administrației în materie de inovare; date relevante pentru planificarea formării profesionale și pentru adaptarea programelor oferite de INA și ANFP; crearea unei baze de bune practici pentru diseminare și inspirație în administrația publică; monitorizarea constantă a progresului în implementarea strategiei de inovare.

Indicatori de evaluare: Minimum 4 ediții ale sondajului realizate între 2026–2030; minimum 500 de respondenți anual din instituții publice; minimum 20 de instituții participante anual; minimum 6 competențe inovatoare evaluate anual (ex: data analysis, design thinking etc.); minimum 4 competențe noi integrate în formare până în 2030; raport anual publicat, conținând analiza rezultatelor și propuneri de acțiuni.

OS 2.1.2. Facilitarea aplicării competențelor și instrumentelor de inovare în cel puțin 3 domenii

Acțiunea 2.1.2.1. Designul formatului de sandbox (metodologie, kituri de lucru), aprobarea lui și selecția participanților

Responsabil: MEDAT, ADR, SGG

Descrierea acțiunii: Elaborarea unei metodologii operaționale pentru formatul de tip „sandbox” în administrația publică, dezvoltarea de kituri de lucru pentru echipele implicate și selecția a cel puțin 3 echipe/instituții care vor testa formatul. Se are în vedere definirea principiilor de funcționare, a criteriilor de eligibilitate și a instrumentelor necesare pentru desfășurarea experimentelor inovatoare.

Sursa de finanțare: Buget de stat, parteneriate

Termen de implementare: 2026

Rezultate așteptate: Metodologie aprobată și validată; cel puțin 3 instituții publice selectate; pachet de kituri și ghiduri de lucru pentru sandbox; alinierea cu alte Strategii sau inițiative (spre exemplu *Strategia Națională pentru Inteligență Artificială - SNIA*)

Indicatori de evaluare: Număr de metodologii dezvoltate: 1; număr de kituri de lucru elaborate: minim 3; număr de instituții selectate pentru testare: minim 3

Acțiunea 2.1.2.2. Facilitarea implementării metodologiei sandbox

Responsabil: SGG, instituții partenere selectate

Descrierea acțiunii: Sprijinirea efectivă a instituțiilor selectate pentru a testa soluții inovatoare în format sandbox. Aceasta include organizarea de instruiți, oferirea de mentorat, facilitarea procesului de testare și promovarea colaborării cu actori relevanți din societate.

Sursa de finanțare: Buget de stat

Termen de implementare: 2026

Rezultate așteptate: Lansarea primului program-pilot de sandbox în administrația publică; testarea de soluții în cel puțin 3 domenii diferite; capacitate crescută de inovare în instituțiile participante

Indicatori de evaluare: număr de proiecte testate în format sandbox: minim 3; număr de sesiuni de mentorat/instruire organizate: minim 6; gradul de satisfacție al echipelor participante: >80%.

Acțiunea 2.1.2.3. Evaluarea rezultatelor și formularea de recomandări

Responsabil: Echipa de monitorizare și evaluare / Partener academic sau organizație independentă specializată în evaluare de politici publice

Descrierea acțiunii: Evaluarea impactului și eficienței experimentelor desfășurate în sandbox, documentarea lecțiilor învățate și elaborarea de recomandări strategice pentru extinderea formatului. Vor fi colectate date calitative și cantitative și vor fi organizate sesiuni de feedback cu echipele participante.

Sursa de finanțare: Fonduri europene, fonduri naționale pentru evaluarea politicilor publice, contribuții ale partenerilor

Termen de implementare: 2027

Rezultate așteptate: Raport de evaluare complet; ghid de recomandări pentru replicare/scalare; lecții documentate pentru viitoare ediții de sandbox.

Indicatori de evaluare: Număr de rapoarte de evaluare elaborate: 1; număr de recomandări formulate: minim 10; număr de instituții care adoptă recomandările: minim 2 (până la finalul strategiei)

OG 2.2. Dezvoltarea și utilizarea sporită a mecanismelor de sprijinire a inovării la nivelul instituțiilor și autorităților publice

OS 2.2.1. Generarea a minim 20 de comunități de discuții pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public

Acțiunea 2.2.1.1. Elaborarea conținutului incipient și înrolarea utilizatorilor

Responsabil: SGG

Descrierea acțiunii: Această acțiune presupune crearea unui set de conținuturi de bază relevante pentru utilizatorii platformei digitale dedicată inovării în sectorul public: teme de discuție, întrebări provocatoare, exemple de inițiative, resurse inițiale. În paralel, se va desfășura un proces activ de atragere și înrolare a utilizatorilor din rândul angajaților din sectorul public, reprezentanților administrației locale și centrale.

Sursa de finanțare: Nu necesită

Termen de implementare: Permanent

Rezultate așteptate: Platforma digitală dedicată inovării în sectorul public activă cu conținut de lansare; minimum 200 de utilizatori înrolați; cel puțin 20 comunități tematice create

Indicatori de evaluare: Număr de utilizatori înregistrați: minim 200; număr de comunități lansate: minim 20; nivel de activitate inițială (postări, comentarii): min. 100 interacțiuni

Acțiunea 2.2.1.2. Publicarea regulată de resurse (orientări, studii de caz, toolkits etc.)

Responsabil: SGG

Descrierea acțiunii: Această acțiune presupune realizarea și publicarea, regulată de resurse relevante pentru comunitățile din platforma digitală dedicată inovării în sectorul public: ghiduri, studii de caz din administrația publică românească și internațională, instrumente de lucru, șabloane și materiale educaționale. Scopul este de a consolida valoarea practică a platformei și de a stimula schimbul de bune practici.

Sursa de finanțare: Nu necesită

Termen de implementare: Permanent

Rezultate așteptate: Acces crescut la materiale utile pentru inovare; creșterea interacțiunii în comunități

Indicatori de evaluare: Număr de pachete de resurse publicate/an: 10; număr de descărcări/vizualizări: minim 200/an

Acțiunea 2.2.1.3. Monitorizarea continuă și raportarea anuală a interacțiunilor

Responsabil: SGG

Descrierea acțiunii: Monitorizarea continuă a interacțiunilor din platforma digitală dedicată inovării în sectorul public se va realiza în baza mecanismelor automate

implementate, a indicatorilor agreeți, dar și prin feedback-ul administratorilor de conținut care gestionează comunitățile din platformă. Pe baza acestor date se vor realiza rapoarte anuale care vor analiza dinamica comunităților, tipurile de discuții, provocările întâmpinate și vor formula propuneri de îmbunătățire a funcționalității platformei și a relevanței conținutului.

Sursa de finanțare: Nu necesită

Termen de implementare: Permanent, cu raportare anuală

Rezultate așteptate: Rapoarte anuale publicate; recomandări de optimizare a platformei digitale dedicată inovării în sectorul public; ajustări continue ale tematicilor.

Indicatori de evaluare: Număr de rapoarte anuale produse: 1/an; număr de comunități active la finalul anului: minim 20.

OS 2.2.2. Dezvoltarea și pilotarea a minim 4 soluții inovatoare în cadrul unor entități publice

Acțiunea 2.2.2.1 Pilotarea unei soluții integrate de modernizare a activității biroului de audiențe din cadrul SGG

Responsabil: SGG prin Laboratorul de Inovare în parteneriat cu Direcția Relații Publice (DRP)

Descrierea acțiunii: Laboratorul de Inovare din SGG în colaborare cu Direcția Relații Publice din SGG, va pilota un set de măsuri concrete identificate în cadrul raportului de optimizare a funcționării biroului de audiențe realizat în perioada octombrie 2024 – ianuarie 2025, cu consultanță OCDE. Aceste măsuri vizează: **digitalizarea traseului solicitărilor:** dezvoltarea și testarea unui sistem digital de înregistrare, urmărire și gestionare a solicitărilor de audiență; **program de formare pentru consilierii de audiențe:** livrarea unui modul-pilot de formare centrat pe comunicare clară, empatie și orientare către cetățean; **clarificarea comunicării:** redactarea și pilotarea unui ghid de comunicare clară pentru interacțiunile cu cetățenii, inclusiv actualizarea materialelor informative; **amenajarea unui spațiu prietenos și accesibil:** reproiectarea zonei de relații cu publicul, în funcție de nevoile observate în cercetare.

Sursa de finanțare: Bugetul de stat

Termen de implementare: 2027

Rezultate așteptate: Funcționarea unui sistem digital pilot pentru gestionarea solicitărilor; personal instruit și capabil să utilizeze instrumente moderne de relaționare cu cetățenii; comunicare mai clară și standardizată cu publicul; un spațiu de interacțiune cu

cetățenii mai accesibil și orientat către nevoile acestora; crearea unui model replicabil pentru alte instituții publice.

Indicatori de evaluare: Număr de consilieri formați (minim 5); sistem digital funcțional testat în regim pilot; grad de satisfacție al cetățenilor măsurat prin sondaj (țintă: creștere cu min. 20%); ghid de comunicare elaborat și utilizat în activitatea zilnică; spațiu reamenajat conform recomandărilor din raportul pilot; raport de evaluare post-implementare realizat și diseminat.

Acțiunea 2.2.2.2. Facilitarea creării a trei unități de inovare, după modelul Laboratorului de inovare al SGG

Sprijinirea creării a trei unități de inovare, după modelul Laboratorului de inovare al SGG, în alte instituții sau autorități din sectorul public până la sfârșitul anului 2030, pentru a crește utilizarea abordărilor inovatoare în ceea ce privește dezvoltarea serviciilor și elaborarea politicilor în cadrul administrației publice.

Responsabil: SGG și alte instituții sau autorități voluntare selectate

Descrierea acțiunii: Această acțiune va viza următoarele: elaborarea unui model pentru proiectarea unui laborator de inovare în administrația publică din România, bazat pe experiența Laboratorului de inovare din cadrul SGG. Acest proiect ar trebui să aibă la bază o evaluare a realizărilor Laboratorului și a obstacolelor întâmpinate în dezvoltarea sa; implementarea unor proiecte-pilot care să aplice modelul Laboratorului de inovare în trei instituții partenere; înființarea oficială a trei unități de inovare în cadrul administrației publice.

Sursa de finanțare: Nu necesită

Termen de implementare: 2027-2030

Rezultat așteptat: model replicabil de laborator de inovare în administrația publică; crearea unei rețele emergente de unități de inovare publică; creșterea capacității interne de inovare în instituțiile publice; încurajarea culturii organizaționale orientate spre inovație și cetățean.

Indicatori de evaluare: 1 document metodologic privind crearea unui laborator de inovare; număr de instituții implicate în proiecte-pilot: 3; număr de proiecte de inovare inițiate în cadrul fazei pilot: minim 3 (câte unul per instituție/autoritate publică).

OG 2.3. Facilitarea finanțării inovării în sectorul public

OS 2.3.1. Instituționalizarea finanțării dedicate inovării în sectorul public

Acțiunea 2.3.1.1. Completarea clasificăției indicatorilor privind finanțele publice cu un alineat bugetar distinct, denumit „cheltuieli pentru inovare în sectorul public”

Responsabil: SGG

Descrierea acțiunii: Această acțiune vizează recunoașterea explicită a inovării în sectorul public ca domeniu strategic de investiție, prin completarea clasificăției indicatorilor privind finanțele publice (Ordinul MFP nr. 1954/2005) cu un alineat bugetar distinct, denumit „cheltuieli pentru inovare în sectorul public”.

Demersul va fi inițiat de SGG și implementat de Ministerul Finanțelor (MF). După aprobarea modificării, noul alineat va fi utilizat în cadrul programului bugetar aferent exercițiului următor, inclus în anexa bugetară a ordonatorilor principali de credite coordonați de SGG. SGG va sprijini ulterior diseminarea bunelor practici și replicarea mecanismului de bugetare pentru inovare și în alte instituții publice.

Sursa de finanțare: Nu necesită

Termen de implementare: 2027-2030

Rezultat așteptat: Instituționalizarea inovării ca obiectiv de investiție în bugetele publice; Creșterea capacității instituțiilor de a finanța proiecte de inovare; replicarea și extinderea mecanismului în alte instituții publice

Indicatori de evaluare: Ordin MFP actualizat cu noul alineat „cheltuieli pentru inovare în sectorul public”; preluarea noii linii bugetare în programul bugetar al SGG pentru anul bugetar următor; minim 3 instituții care includ efectiv linia „cheltuieli pentru inovare” în bugetele proprii.

Pilonul 3. Asigurarea guvernantei colaborative a proceselor de inovare

OG 3.1. Încurajarea inovării deschise în administrația publică

OS 3.1.1. Constituirea și operaționalizarea structurilor de tip helix cvadruplu în minim 3 instituții sau autorități din sectorul public

Acțiunea 3.1.1.1. Încheierea și operaționalizarea parteneriatelor între administrația publică, universități, organizații neguvernamentale și mediul de afaceri pentru dezvoltarea de proiecte-pilot de inovare colaborativă

Responsabil: SGG prin Laboratorul de Inovare în parteneriat cu instituții publice beneficiare, universități, ONG-uri și reprezentanți ai mediului de afaceri

Descrierea acțiunii: Inițierea, formalizarea și sprijinirea funcționării unor parteneriate strategice între organizații din cele patru sectoare ale helixului cvadruplu – administrație publică, mediul academic, societatea civilă și mediul de afaceri – cu scopul de a dezvolta și implementa proiecte-pilot în sectorul public.

Acțiunea presupune: identificarea a cel puțin 3 entități publice deschise către inovare și care să încheie parteneriate cu actorii din ecosistemul extraguvernamental; facilitarea dialogului inter-sectorial; încheierea de acorduri de parteneriat cu definirea clară a rolurilor și obiectivelor; co-crearea și lansarea de proiecte-pilot în domenii precum capacitate administrativă, utilizarea AI, digitalizare, servicii publice sau implicare civică.

Sursa de finanțare: Bugetul de stat și/sau al partenerilor din ecosistem

Termen de implementare: 2027

Rezultate așteptate: Crearea și operaționalizarea a minimum 3 structuri colaborative bazate pe helixul cvadruplu; identificarea și lansarea a cel puțin 3 proiecte-pilot rezultate din aceste parteneriate; îmbunătățirea colaborării inter-sectoriale: sectorul public și sectorul privat; creșterea capacității entităților publice de a lucra în rețea cu actori externi.

Indicatori de evaluare: Număr de parteneriate funcționale încheiate (minim 3); număr de proiecte-pilot lansate (minim 3); număr de organizații implicate din fiecare sector (minim 1 per sector/parteneriat); grad de satisfacție al actorilor implicați (evaluat prin sondaje).

Acțiunea 3.1.1.2.: Elaborarea și publicarea de orientări pentru implicarea cetățenilor, mediului academic, societății civile și mediului de afaceri în proiectarea și dezvoltarea de servicii și produse inovatoare în administrația publică

Responsabil: SGG prin Laboratorul de Inovare și entitățile implicate în realizarea acțiunii A 3.1.1.1

Descrierea acțiunii: Elaborarea unui set de orientări metodologice aplicabile la nivelul întregii administrații publice, care să sprijine instituțiile în implicarea activă și structurată a cetățenilor și a celorlalte părți interesate (universități, ONG-uri, mediul de afaceri) în procesul de proiectare, testare și implementare a serviciilor și produselor publice. Orientările vor include principii, pași operaționali, bune practici și instrumente concrete pentru: consultare publică eficientă; co-creare și co-proiectare de servicii publice; facilitarea colaborării în logica helixului cvadruplu; evaluarea participativă a soluțiilor. Documentul va fi realizat cu participarea reprezentanților celor patru sectoare și validat printr-un proces colaborativ (ex. grupuri de lucru, sesiuni de feedback, testare într-un proiect-pilot).

Sursa de finanțare: Bugetul SGG, bugetele partenerilor din ecosistem

Termen de implementare: 2029

Rezultate așteptate: Un set de orientări oficiale, aplicabile administrației publice centrale și locale, pentru implicarea actorilor externi în inovarea serviciilor publice; creșterea capacității instituțiilor de a desfășura procese participative structurate; îmbunătățirea calității serviciilor prin integrarea perspectivelor utilizatorilor finali; alinierea practicilor naționale la standarde internaționale privind guvernarea deschisă și inovarea colaborativă.

Indicatori de evaluare: Document de orientări elaborat și publicat (1); număr de entități publice implicate în procesul de redactare/testare (minim 5); număr de organizații din afara sectorului public implicate (minim 3 – câte 1 din fiecare sector); gradul de utilizare a ghidului în proiectele ulterioare (evaluat prin sondaj la 1 an post-publicare); feedback pozitiv privind claritatea și aplicabilitatea orientărilor (țintă: peste 20%).

Acțiunea 3.1.1.3. Derularea de proiecte-pilot intersectoriale pentru testarea mecanismelor de parteneriat și consultare în inovarea sectorului public

Acțiunea 3.1.1.3.1. Derularea unui proiect-pilot de parteneriat intersectorial pentru sprijinirea cetățenilor în utilizarea serviciilor publice digitale prin voluntariat studențesc

Responsabil: SGG, instituții publice furnizoare de servicii publice digitale, universități partenere

Descrierea acțiunii: Această acțiune vizează dezvoltarea și implementarea unui program-pilot de parteneriat între administrația publică, mediul academic, organizații neguvernamentale și, acolo unde este relevant, mediul privat, pentru a stimula implicarea studenților în activități de voluntariat în centrele de oferire a serviciilor publice digitalizate. Scopul principal este dublu: sprijinirea cetățenilor, în special a celor vulnerabili sau cu competențe digitale reduse, în utilizarea corectă și sigură a serviciilor digitale; oferirea unei oportunități de învățare practică și implicare civică pentru studenți în instituții publice.

Programul va implica: universități; instituții publice (primării, agenții, entități publice care au înființat ghișee digitale etc.); SGG și alți parteneri strategici care asigură coordonare, metodologie, formare și monitorizare. Voluntarii vor fi pregătiți prin sesiuni introductive și vor acționa ca asistenți digitali de sprijin în centrele de servicii publice.

Sursa de finanțare: Nu necesită finanțare directă (activități desfășurate cu resurse interne și voluntariat).

Termen de implementare: 2026 – 2030

Rezultate așteptate: Crearea unui cadru de colaborare formal între administrația publică și mediul academic; implicarea tinerilor în procese de modernizare administrativă; creșterea gradului de utilizare și încredere în serviciile publice digitale; îmbunătățirea abilităților digitale sociale și civice ale persoanelor implicate; degrevarea parțială a personalului din centrele de servicii publice.

Indicatori de evaluare: Minimum 25 de voluntari implicați în program; minimum 2 universități implicate; minimum 3 servicii publice colaboratoare; minimum 100 de cetățeni sprijiniți direct în utilizarea serviciilor digitale; raport de evaluare a proiectului pilot și recomandări pentru scalare națională.

Ațiunea 3.1.1.3.2. Pilotarea unui program intersectorial de formare și mentorat în inovare publică, cu sprijinul mediului de afaceri și al Institutului Național de Administrație

Responsabil: SGG, în parteneriat cu INA, universități partenere și organizații din mediul privat

Descrierea acțiunii: Această acțiune vizează dezvoltarea și pilotarea unui program modular de formare și mentorat în domeniul inovării publice, adresat angajații din sectorul public și studenților/masteranzilor cu profil de administrație, politici publice, tehnologie sau științe sociale.

Programul va fi derulat în logica helixului cvadruplu și va combina: **formare academică** (livrată de universități și INA), **mentorat aplicat** (realizat de experți din administrație și din companii cu experiență în inovare, digitalizare, design de servicii), **experiență practică** (stagii sau proiecte în instituții publice și, opțional, în companii care au poziții precum Chief Innovation Officer sau echipe de inovare).

Obiectivele programului vor fi: consolidarea capacității de inovare în sectorul public; crearea unei punți de transfer de cunoștințe și experiențe între administrație și mediul de afaceri; promovarea unei noi generații de profesioniști care pot contribui la transformarea serviciilor publice, inclusiv prin oportunități de inserție profesională; întărirea colaborării între INA, universități și actori economici în formarea continuă.

Participanții vor beneficia de: cursuri și ateliere tematice (ex: design de servicii, co-creare, leadership pentru inovare, cercetare aplicată); sesiuni de mentorat individual sau de grup; proiecte aplicate în instituții publice; posibilitatea ca, în funcție de performanță, unii absolvenți să fie recomandați pentru stagii sau angajare în companii partenere, pe roluri ce implică inovație, digitalizare, UX/CX, sau chiar funcții emergente precum Chief Innovation Officer/ Manager de inovare.

Sursa de finanțare: Buget de stat, al universităților partenere, sponsorizări sau contribuții din partea companiilor partenere

Termen de implementare: Pilotare 2029 - 2030

Rezultate așteptate: Realizarea unui program de formare și mentorat în inovare publică, cu participarea tuturor actorilor helixului cvadruplu; formarea unei prime generații de specialiști în inovare publică; implicarea activă a mediului privat în susținerea inovării în sectorul public; crearea unui mecanism de colaborare între INA, universități și mediul economic în formarea continuă; posibilitatea de replicare și extindere a programului la nivel național.

Indicatori de evaluare: Număr de participanți: minim 30 (angajați din sectorul public și studenți) în prima ediție; număr de mentori din mediul public și privat implicați: minim 10; număr de organizații implicate (administrație, universități, ONG, companii): minim 6; minim 5 participanți recomandați pentru stagii sau colaborare post-program în companii private; grad de satisfacție al participanților: >75%; document de învățăminte și propunere de scalare elaborat și diseminat.

OS 3.1.2. Definirea și implementarea unui model operațional de centru de inovare (procese, instrumente, standarde) la nivelul Laboratorului de Inovare al SGG

Acțiunea 3.1.2.1. Definirea proceselor interne, instrumentelor și KPI-urilor Laboratorului de inovare

Responsabil: SGG prin Laboratorul de Inovare

Descrierea acțiunii: Această acțiune urmărește **transformarea Laboratorului de Inovare al SGG într-un Centru de inovare operațional** în domeniul inovării publice, prin definirea clară a proceselor interne, a instrumentelor de lucru specifice și a indicatorilor de performanță (KPI-uri).

Activitatea vizează profesionalizarea funcționării Laboratorului de inovare în patru direcții-cheie: **cercetare și analiză** – identificarea problemelor sistemice și a oportunităților de inovare în administrația publică; **experimentare și testare** – dezvoltarea de soluții în regim pilot (ex: design de servicii, metodologii colaborative, testare de politici); **brokeraj de inovare** – facilitarea legăturilor între administrație, mediul academic, ONG-uri și sectorul privat; **educație și cultură organizațională** – promovarea inovării ca practică în administrație prin ateliere, ghiduri, campanii și formare non-formală.

Modelul operațional va include: fluxuri de lucru clare; instrumente metodologice (ex. toolkits de design, cadre de testare, matrice de învățare); standarde interne (pentru co-creare, prototipare, facilitare); un sistem coerent de KPI-uri, axat pe impactul proceselor

inovative, gradul de implicare interinstituțională și capacitatea de scalare a experimentelor.

Sursa de finanțare: Buget de stat

Termen de implementare: 2026

Rezultate așteptate: Model operațional clar definit pentru Laboratorul de inovare; set de procese, instrumente și KPI-uri funcționale; creșterea capacității de acțiune strategică a Laboratorului de inovare, fundament pentru certificarea/recunoașterea ca Centru de Excelență

Indicatori de evaluare: Număr de procese interne documentate: min. 5; număr de instrumente dezvoltate și testate: min. 3; număr de KPI-uri stabiliți și integrați în raportare: min. 10; nivel de satisfacție internă privind claritatea și utilitatea noului model: >80%.

Acțiunea 3.1.2.2. Elaborarea planului de dezvoltare a Laboratorului de inovare

Dezvoltarea activităților Laboratorului de inovare pentru a realiza proiecte de inovare, aplicând metode de cercetare a utilizatorilor și proiectarea de servicii centrate pe om/ utilizator pentru a dezvolta, prototipa și pilota soluții inovatoare pentru diversele provocări.

Responsabil: SGG

Descrierea acțiunii: Această acțiune va viza următoarele: Laboratorul de inovare va iniția cel puțin trei proiecte pe an în parteneriat cu instituții și autorități publice, inclusiv prin crearea de parteneriate cu autoritățile administrației publice locale pentru pilotarea unor acțiuni inovative care să răspundă provocărilor identificate la nivel local; cel puțin unul dintre proiecte se va realiza împreună cu MDLPA și va viza dezvoltarea și aplicarea de soluții inovative pentru diversele provocări de la nivel local, care vor fi pilotate și extinse ulterior pentru administrațiile locale; diseminarea soluțiilor dezvoltate prin structurile asociative ale administrației publice locale, cu sprijinul MDLPA, inclusiv diseminarea prin platforma digitală dedicată inovării în sectorul public, dezvoltată în cadrul Jalonului 405 din PNRR; recrutarea a doi consultanți externi pentru a sprijini activitățile în 2026 și 2027, pe măsură ce Laboratorul de inovare continuă să-și dezvolte propria capacitate de a realiza proiecte.

Au fost identificate trei dintre proiectele care urmează să fie inițiate sau sprijinite de Laboratorul de inovare:

Acțiunea 3.1.2.2.1.: „Inovare pentru incluziune și demnitate socială”

Proiectul „Cluster național de inovare socială și incluziune” se derulează în cadrul Programului Incluziune și Demnitate Socială 2021-2027, Prioritatea 9: Inovarea socială,

fiind coordonat de ANPDPD, în parteneriat cu SGG și MMFTSS. Acest proiect are ca scop crearea și operaționalizarea unor hub-uri regionale și a unui cluster național dedicate inovării sociale și incluziunii, reunind entități publice și alte părți interesate relevante pentru domeniu. Prin aceste structuri se vor dezvolta instrumente și metodologii care să sprijine introducerea pe piață a produselor și serviciilor asistive inovative, precum și colaborarea eficientă între instituții și beneficiari, în special persoanele cu dizabilități.

Activitățile proiectului includ cercetări aprofundate privind nevoile și prioritățile în materie de produse asistive, elaborarea unor ghiduri practice pentru implementare, precum și dezvoltarea unei platforme de comunicare între actorii implicați. Totodată, proiectul va finanța prin minigranturi inițiative inovatoare care vizează dezvoltarea de produse și servicii asistive și va consolida capacitatea administrativă a hub-urilor regionale și a clusterului prin sesiuni de instruire și evenimente dedicate, menite să crească incluziunea socială și șansele de angajare ale persoanelor cu dizabilități.

Laboratorul de inovare oferă expertiză și sprijin tehnic în coordonarea echipei de lucru, în cercetare, în identificarea părților interesate și în dezvoltarea cadrului legal și operațional al grupurilor de inovare regionale și naționale, contribuind astfel la crearea unui ecosistem sustenabil și integrat pentru inovarea socială și incluziune în România.

Sursa de finanțare: Programul pentru incluziune și demnitate socială (PIDS)

Acțiunea 3.1.2.2.2.: „Satul inteligent (Smart Village)”

Laboratorul de inovare va oferi expertiză în domeniul inovării pentru a sprijini elaborarea de orientări și standarde pentru implementarea de măsuri și soluții inovatoare la nivelul administrațiilor locale, precum și dezvoltarea unei metodologii de evaluare a nivelului de conformare cu standardele aferente unei comunități locale inteligente. Având în vedere aria de competență și domeniul specific, această acțiune se va realiza prin colaborarea SGG, MADR și MDLPA - care are atribuții privind reforma administrației publice – pornind de la crearea cadrului de reglementare, sprijin pentru implementare și până la monitorizare și evaluare.

Acțiunea 3.1.2.2.3. Participarea Laboratorului de Inovare din cadrul SGG în European Digital Innovation Hub – FIT pentru sprijinirea transformării digitale în sectorul public

În cadrul proiectului FIT – Future Innovation & Technology Hub, recent câștigător al Apelului 2 European Digital Innovation Hubs (EDIH), Laboratorul de Inovare din cadrul SGG participă ca partener strategic, având rolul de a sprijini instituțiile publice în procesul de transformare digitală prin promovarea inovării și a serviciilor digitale centrate pe utilizator.

Proiectul FIT funcționează ca un hub regional de inovare digitală (EDIH), oferind servicii de tip „one-stop shop” pentru digitalizarea sectorului public și privat, cu impact în regiunea Centru și potențial de extindere națională. Laboratorul de Inovare facilitează accesul instituțiilor la soluții digitale inovatoare, dezvoltă instrumente și metodologii pentru sprijinirea proceselor decizionale și stimulează colaborarea între administrație, sectorul privat, mediul academic și societatea civilă.

Această acțiune este aliniată obiectivelor strategice naționale privind digitalizarea și inovația în sectorul public, contribuind la crearea unui cadru replicabil pentru dezvoltarea serviciilor publice moderne și eficiente.

Sursa de finanțare: Bugetul SGG, fonduri externe nerambursabile (PIDS, EDIH)

Finanțarea proiectelor din fonduri externe nerambursabile se va realiza în limita sumelor alocate și cu respectarea prevederilor și regulilor de eligibilitate stabilite la nivelul fiecărui program în cadrul căruia este finanțat respectivul proiect.

Termen de implementare: 2026-2030

Rezultat așteptat: Creșterea capacității administrației publice centrale și locale de a aplica metode de inovare centrate pe utilizator; generarea de soluții inovatoare validate prin prototipare și testare; consolidarea colaborării interinstituționale în jurul inovării publice; îmbunătățirea accesibilității și incluziunii în servicii publice; creșterea vizibilității și replicabilității soluțiilor inovatoare

Indicatori de evaluare: Număr de proiecte inițiate anual de Laborator: minim 3/an; număr de instituții publice partenere implicate: minim 5 diferite până în 2030; număr de proiecte realizate în colaborare cu MDLPA: cel puțin 1 până în 2027; număr de proiecte-pilot implementate la nivel local: minim 2 până în 2030.

OG 3.2. Valorificarea sinergiilor cu alte inițiative strategice

O.S. 3.2.1. Valorificarea sinergiei cu Strategia Națională pentru Date Deschise 2024-2028

Acțiunea 3.2.1.1. – Analiza prevederilor referitoare la reproiectarea serviciilor publice prin reutilizarea datelor deschise

Responsabil: SGG

Descrierea acțiunii: Această acțiune constă în realizarea unei analize a cadrului normativ, metodologic și operațional privind reutilizarea datelor deschise în vederea reproiectării serviciilor publice. Analiza va avea în vedere obligațiile instituționale prevăzute în Legea nr. 179/2022 și Regulamentul (UE) 2023/138 privind seturile de date

cu valoare ridicată, precum și barierele și oportunitățile pentru integrarea acestor date în designul de politici publice și în inovarea serviciilor.

Sursa de finanțare: Nu necesită

Termen de implementare: 2026

Rezultate așteptate: Raport de analiză cu recomandări privind integrarea datelor deschise în ciclul de viață al serviciilor publice; identificarea a minimum 3 tipuri de servicii publice cu potențial ridicat de re proiectare pe baza reutilizării datelor.

Indicatori de evaluare: Număr de seturi de date analizate: min. 10; număr de servicii publice identificate pentru re proiectare: min. 3.

Acțiunea 3.2.1.2. – Stabilirea abordării metodologice la nivelul Laboratorului de Inovare

Responsabil: SGG

Descrierea acțiunii: Dezvoltarea unui cadru metodologic unitar pentru integrarea datelor deschise în activitățile de inovare publică desfășurate de Laboratorul de inovare, cu accent pe design centrat pe utilizator, co-creare și testare de politici bazate pe date. Se va avea în vedere compatibilitatea cu metodologiile din Strategia Națională pentru Date Deschise, inclusiv în ceea ce privește coproducția și asigurarea calității datelor.

Sursa de finanțare: nu necesită

Termen de implementare: 2026

Rezultate așteptate: ghid metodologic validat pentru utilizarea datelor deschise în procesul de inovare; integrarea metodologiei în procedurile interne ale Laboratorului de Inovare.

Indicatori de evaluare: număr de metodologii adaptate sau dezvoltate: 1

Acțiunea 3.2.1.3. – Pilotare și formularea de recomandări

Responsabil: SGG, instituții partenere selectate

Descrierea acțiunii: Pilotarea abordării metodologice într-un număr restrâns de servicii publice selectate, prin colaborare interinstituțională și co-creare cu utilizatori finali. Se vor colecta feedback și date privind funcționalitatea noilor modele de servicii și impactul reutilizării datelor deschise.

Sursa de finanțare: nu necesită

Termen de implementare: 2027

Rezultate așteptate: Minimum 2 proiecte-pilot implementate; recomandări pentru scalare și replicare la nivel național

Indicatori de evaluare: Număr de servicii publice pilotate: minim 2; nivelul de reutilizare a datelor în proiectele-pilot: minim 3 seturi de date per proiect; grad de satisfacție al utilizatorilor finali: >75%

Acțiunea 3.2.1.4. – Facilitarea proceselor de adoptare a noilor proceduri de lucru la nivelul beneficiarilor

Responsabil: SGG

Descrierea acțiunii: Sprijinirea instituțiilor beneficiare în procesul de adoptare a noilor proceduri și modele de lucru rezultate din pilotare. Acțiunea va include ateliere de formare, elaborarea de ghiduri de bune practici, precum și crearea de mecanisme de suport continuu.

Sursa de finanțare: nu necesită

Termen de implementare: 2027-2028

Rezultate așteptate: 3 instituții sprijinite pentru implementarea noilor proceduri; crearea unui pachet standardizat de resurse de sprijin

Indicatori de evaluare: Număr de instituții beneficiare sprijinite: 3; număr de ghiduri/manuale elaborate: 1

OG.3.3. Consolidarea rolului coordonator al SGG în promovarea inovării în sectorul public

O.S. 3.3.1. Consolidarea cadrului legislativ necesar facilitării inovării în sectorul public de către SGG

Acțiunea 3.3.1.1: Îmbunătățirea și consolidarea rolului coordonator al SGG pentru a sprijini inovarea în sectorul public

Responsabil: SGG

Descrierea acțiunii: Consolidarea rolului de coordonator al SGG se va realiza prin consolidarea cadrului juridic existent (Hotărârea Guvernului nr.137/2020 privind organizarea, funcționarea și atribuțiile Secretariatului General al Guvernului, cu modificările și completările ulterioare) pentru a permite SGG să: stimuleze inițiativele și reformele sau alte tipuri de proiecte legislative cu elemente de inovare în sectorul public;

elaboreze sau contribuie la elaborarea de politici publice și acte normative cu dimensiuni sau componente specifice inovării în sectorul public; identifice oportunitățile de inovare în sectorul public în cadrul strategiilor și planurilor propuse de instituțiile din sectorul public prin intermediul unui mecanism dedicat în cadrul planificării strategice pentru a descoperi în mod sistematic nevoile de inovare; furnizeze consiliere, orientare și să faciliteze schimbul de bune practici pentru instituțiile și autoritățile publice în ceea ce privește inovarea în sectorul public; elaboreze și implementeze instrumentele de monitorizare și măsurare sau a altor instrumente de monitorizare eficientă a inovării în sectorul public.

Sursa de finanțare: Nu necesită

Termen de implementare: 2026

Rezultat așteptat: SGG deține mandat și mecanism operațional de identificare și coordonare a inovării în sectorul public.

Indicatori de evaluare: Cadrul juridic modificat și aprobat.

Rezultate preconizate și indicatori

Teoria schimbării (Figura 1) oferă cadrul necesar pentru definirea rezultatelor preconizate și a indicatorilor pentru această strategie. Aceasta oferă, de asemenea, și un punct de plecare pentru monitorizarea și evaluarea acestei strategii. Teoria schimbării prezintă logica și fluxul modului în care acțiunile din strategie sunt menite să conlucreze pentru a crește capacitatea de inovare sau eliminarea constrângerilor privind inovarea în administrația publică.

Impactul așteptat al strategiei îl constituie „creșterea capacității de inovare în cadrul administrației publice”. Acesta este rezultatul cu cel mai înalt nivel pe care această strategie își propune să îl susțină. Strategia va contribui la acest rezultat prin susținerea a trei domenii în care trebuie îndeplinite o serie de **rezultate așteptate**. Fiecare pilon al strategiei definește un set de **acțiuni** care contribuie la obiectivele generale și specifice identificate.

Implementarea acestei strategii va genera un impact semnificativ asupra administrației publice din România, contribuind la o transformare profundă a modului în care se concep și se furnizează serviciile publice, cu un impact pozitiv asupra cetățenilor, a angajaților din administrație și a dezvoltării unei administrații publice moderne:

- **Îmbunătățirea serviciilor publice:** Strategia va contribui la o creștere a calității serviciilor publice, prin optimizarea proceselor, prin introducerea de tehnologii avansate, prin personalizarea serviciilor și prin creșterea eficienței.
- **Consolidarea încrederii în administrație:** Strategia va spori încrederea cetățenilor în administrația publică, prin creșterea transparenței și a accesibilității informațiilor, prin promovare unor servicii mai bune și mai receptive, prin îmbunătățirea comunicării și prin rezolvarea mai rapidă a problemelor.
- **Stimularea inovării la nivel societal:** Strategia va genera un efect de domino, stimulând inovarea și în alte sectoare ale societății românești, prin promovarea unei culturi a inovării, prin schimbul de bune practici și prin creșterea capacității de inovare a întregului sistem administrativ.
- **Dezvoltarea armonioasă și eficientă a administrației publice:** Strategia va susține crearea unui mediu de lucru îmbunătățit, care să răspundă nevoilor actuale ale angajaților, sporind eficiența și satisfacția acestora, și care să susțină un climat profesional orientat spre rezultate și performanță.

Impactul așteptat se va manifesta pe mai multe planuri:

- **La nivel individual:** Cetățenii vor beneficia de servicii publice mai bune, orientate către individ, mai rapide și mai eficiente, cu un grad mai ridicat de satisfacție și de încredere.

- **La nivel organizațional:** Instituțiile și autoritățile publice vor funcționa mai eficient și vor fi mai flexibile și mai adaptative la schimbările din societate.
- **La nivel societal:** Se va construi un cadru competitiv și inovator, în care administrația publică devine un pilon esențial, caracterizată prin adaptabilitate, eficiență și capacitatea de a răspunde prompt nevoilor și provocărilor în continuă schimbare, contribuind astfel la prosperitatea durabilă a comunităților.

Pilonul 1: Crearea unei culturi a inovării în administrația publică

Acțiunile din cadrul acestui pilon vizează îndeplinirea unui obiectiv general:

- Promovarea proceselor care susțin inovarea în practicile curente ale administrației.

Acest pilon se concentrează pe introducerea de standarde și orientări comune, promovarea bunelor practici și instituirea unor mecanisme de recunoaștere, ceea ce contribuie la schimbarea culturii organizaționale și la creșterea calității serviciilor către o abordare consistentă, clară și centrată pe utilizator.

Pilonul 2: Creșterea capacității de inovare a instituțiilor și autorităților publice

Acțiunile din cadrul acestui pilon vizează îndeplinirea a trei obiective generale:

- Îmbunătățirea competențelor angajaților din sectorul public;
- Dezvoltarea și utilizarea sporită a mecanismelor de sprijinire a inovării la nivelul instituțiilor și autorităților publice;
- Facilitarea finanțării inovării în sectorul public prin îmbunătățirea cadrului de reglementare.

Acest pilon se concentrează pe formarea competențelor (plain language, AI, științe comportamentale), instrumente de experimentare (sandbox, unități de inovare) și o linie bugetară dedicată cu scopul de a transforma capacitatea instituțiilor de a livra soluții replicabile și eficiență operațională.

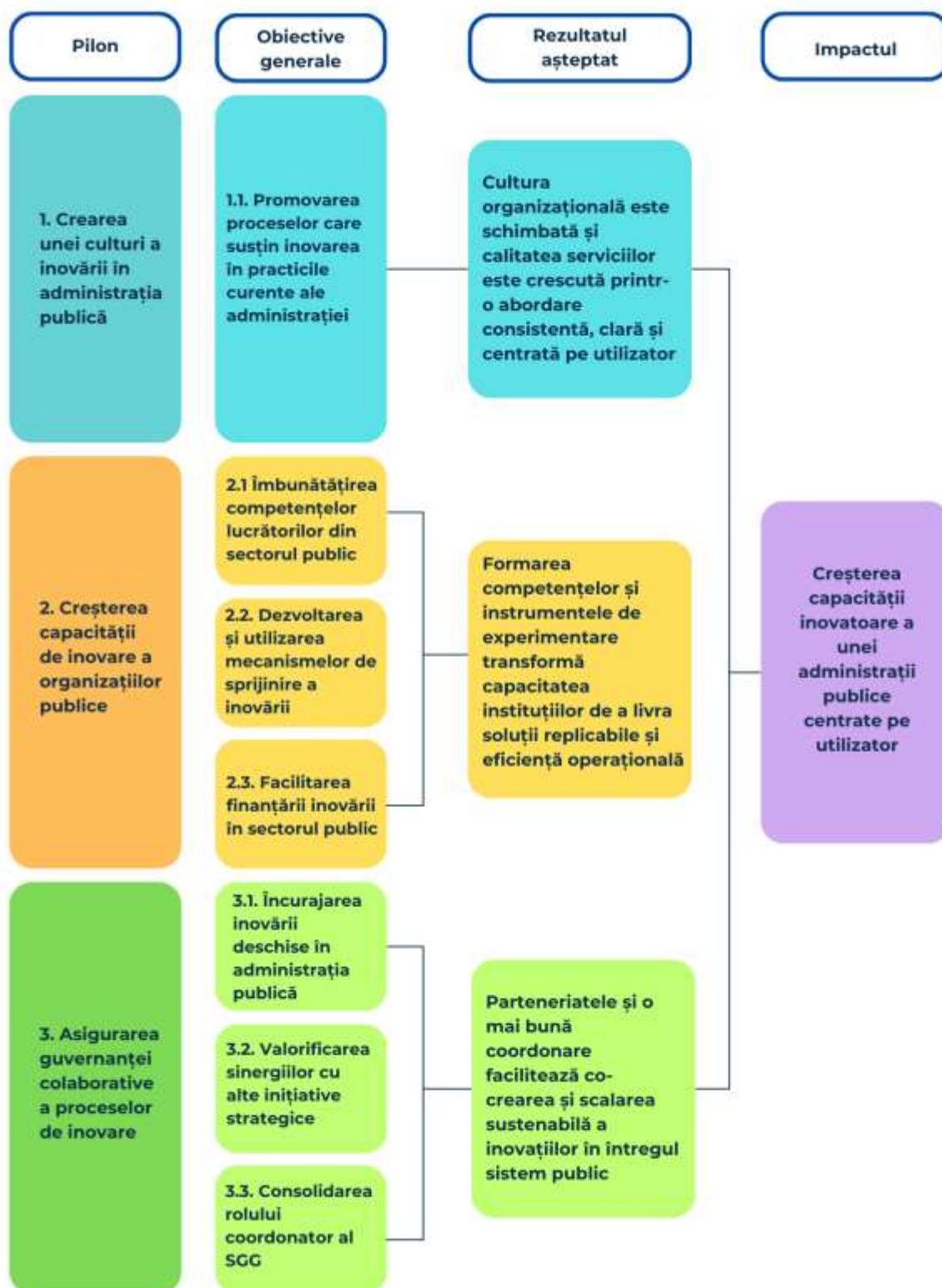
Pilonul 3: Asigurarea guvernantei colaborative a proceselor de inovare

Acțiunile din cadrul acestui pilon vizează îndeplinirea a trei obiective generale:

- Încurajarea inovării deschise în administrația publică;
- Valorificarea sinergiilor cu alte inițiative strategice;
- Consolidarea rolului coordonator al SGG în promovarea inovării în sectorul public.

Acest pilon se concentrează pe crearea de parteneriate de tip helix cvadruplu, operaționalizarea Laboratorului de inovare și întărirea mandatului SGG pentru coordonare aspecte ce facilitează co-crearea și scalarea sustenabilă a inovațiilor în întregul sistem public.

Figura 1: Diagramă de prezentare sintetică a teoriei schimbării



7. Proceduri de monitorizare și evaluare

Monitorizarea și evaluarea acestei strategii vor fi coordonate de Comitetul interministerial pentru asigurarea elaborării Strategiei naționale privind inovarea în sectorul public pentru perioada 2026 – 2030 și a planului de acțiune aferent – înființat prin Decizia prim-ministrului nr.121/2024, modificată și completată prin Decizia Prim-ministrului nr.287/2024 și prin Decizia Prim-ministrului nr.64/2025, iar activitățile se vor derula prin Serviciul pentru aderare la OCDE și inovare în sectorul public din cadrul SGG, structură care asigură secretariatul tehnic al Comitetului. În vederea implementării, a monitorizării și evaluării progreselor înregistrate, Comitetul și Serviciul pentru aderare la OCDE și inovare în sectorul public din cadrul SGG vor fi sprijiniți de INA și ANFP pentru a furniza anumite informații de monitorizare privind activități specifice, conform solicitărilor.

Monitorizarea se va realiza prin urmărirea următoarelor categorii de elemente:

- **Rezultate așteptate** – efectele directe urmărite prin implementarea acțiunilor asociate fiecărui pilon și obiectiv strategic.
- **Indicatori de evaluare** – măsurători cantitative sau calitative care reflectă gradul de realizare a rezultatelor așteptate.

Această abordare permite o evaluare mai clară a progresului, orientată spre impact și nu doar spre finalizarea unor activități.

Mecanismul de monitorizare va consta în:

- **Raportare periodică:** Instituțiile responsabile vor transmite anual către Serviciul pentru aderare la OCDE și inovare în sectorul public rapoarte privind progresul înregistrat pentru fiecare rezultat așteptat din aria lor de responsabilitate, împreună cu valorile actualizate ale indicatorilor de evaluare.
- **Colectare de date:** Datele vor fi colectate prin instrumente specifice, inclusiv sondaje organizaționale, baze de date administrative, analize de impact și studii de caz.
- **Evaluări intermediare:** Se vor realiza evaluări la jumătatea perioadei strategiei (2027–2028) pentru a analiza stadiul de implementare, relevanța acțiunilor și eventualele ajustări necesare.
- **Evaluarea finală:** În 2030, se va realiza o evaluare finală a strategiei, care va analiza gradul de îndeplinire a rezultatelor așteptate și contribuția acestora la impactul general.

Legătura cu teoria schimbării

Teoria schimbării (Figura 1) rămâne instrumentul central pentru monitorizare și evaluare. Aceasta explică modul în care acțiunile din planul de acțiune contribuie, prin rezultate

așteptate și indicatori de evaluare, la **creșterea capacității de inovare în administrația publică**.

Nivelurile de raportare și analiză

- **La nivel de rezultat așteptat:** Se monitorizează progresul fiecărui pilon și obiectiv strategic, pe baza indicatorilor aferenți.
- **La nivel de impact:** Se evaluează contribuția cumulată a rezultatelor obținute la schimbările urmărite în administrația publică, la încrederea cetățenilor și la competitivitatea României.

Monitorizarea și evaluarea centralizată a stadiului de implementare a Strategiei se va realiza conform modelului prevăzut în anexa nr. 2 la prezenta Strategie.

8. Instituții responsabile

Instituțiile responsabile cu punerea în aplicare a prezentei strategii sunt enumerate în planul de acțiune pentru acțiunile relevante.

SGG este principala instituție publică responsabilă de punerea în aplicare a acțiunilor din cadrul strategiei. În conformitate cu Obiectivul Strategic 1 (consolidarea capacității de a identifica, stimula, coordona și monitoriza inovarea în sectorul public), rolul SGG în centrul guvernului este valorificat pentru coordonarea și monitorizarea strategiei, în strânsă colaborare cu alte instituții și autorități publice.

Alte instituții implicate în punerea în aplicare a acțiunilor strategiei sunt CPM, ADR, ANAP, MMFTSS, INA, MEDAT, MDLPA, MF, MIPE și MADR. Cu toate acestea, având în vedere natura transversală a îmbunătățirilor menite să sprijine inovarea în sectorul public (care sunt concepute astfel încât să beneficieze de ele toate instituțiile și autoritățile publice), este important sprijinul mai larg acordat de întreaga administrație publică. De exemplu, succesul rețelei de inovare depinde de permisiunea de participare primită de angajați din partea instituțiilor și autorităților publice angajatoare. De exemplu, succesul platformei digitale pentru inovarea în sectorul public depinde de dorința angajaților din sectorul public de a discuta și de a împărtăși idei noi.

9. Implicații bugetare și surse de finanțare

Planul de acțiune identifică sursele de finanțare pentru fiecare dintre acțiunile relevante prevăzute în strategie.

În ceea ce privește implicațiile bugetare, unele dintre investițiile care trebuie făcute vor beneficia de finanțare publică din mai multe surse, de ex:

- Programul pentru incluziune și demnitate socială (PIDS), cu referire la Acțiunea 3.1.2.2.1 din prezenta strategie, în corelare cu prioritatea 9 din cadrul programului;
- Respectiv, cu încadrare în creditele de angajament și creditele bugetare aprobate anual prin legile bugetare, în condițiile legii, ordonatorilor principali de credite implicați.

Fondurile aferente realizării obiectivelor din prezenta Strategie Națională sunt planificate în bugetele proprii de către fiecare dintre instituțiile cu atribuții în domeniu, în funcție de posibilitățile și resursele disponibile și în corelație cu calendarul de implementare a acțiunilor propuse.

Sursele de finanțare pentru punerea în aplicare a strategiei naționale pot fi:

- a) fonduri de la bugetul de stat;
- b) fonduri din venituri proprii;
- c) fonduri europene, în cadrul proiectelor de asistență financiară nerambursabilă UE sau non-UE;
- d) Fonduri rezultate din cofinanțarea acordată de statul român împreună cu state UE sau non-UE;
- e) donații și sponsorizări oferite / acceptate în conformitate cu legea;
- f) alte sume.

Finanțarea proiectelor din fonduri externe nerambursabile se va realiza în limita sumelor alocate și cu respectarea prevederilor și regulilor de eligibilitate stabilite la nivelul fiecărui program în cadrul căruia este finanțat respectivul proiect.

10. Implicații asupra cadrului juridic

SGG deține, coordonează și monitorizează responsabilitățile de elaborare și punere în aplicare a politicilor și reglementărilor, împreună cu alte ministere și instituții, acționând în colaborare și parteneriat cu acestea.

Cadrul de politici publice relevant este aliniat la prioritățile naționale, europene și globale, implicit în contextul aderării și asigurării activității la nivelul OCDE, în domenii care fac obiectul unor politici de inovare ale sectorului public sau conexe.

În ceea ce privește cadrul de reglementare a inovării, acesta este definit în principal în legislația națională, precum și în alte politici europene sau în legislația internațională, în situația politicilor comune.

În plus față de nivelul național, strategia va sprijini și:

- Îmbunătățirea și consolidarea rolului de coordonare al SGG pentru sprijinirea inovării în sectorul public prin acordarea SGG a unui mandat a mecanism clar de identificare, stimulare, coordonare și monitorizare a inovării în sectorul public - amendarea Hotărârii Guvernului nr. 137/2020 privind organizarea, funcționarea și atribuțiile Secretariatului General al Guvernului, cu modificările și completările ulterioare;
- Contribuția la consolidarea Codului administrativ (Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare) privind cadrul de competențe din Anexele 8 și 10.

Anexa nr.1 la strategie

Planul de acțiune

Pilon	Obiectiv general	Obiectiv specific	Acțiune	Termen	Responsabil	Sursa de finanțare
1. Crearea unei culturi a inovării în administrația publică	1.1. Promovarea proceselor care susțin inovarea în practicile curente ale administrației	1.1.1. Conștientizarea a 5% din angajații din sectorul public cu privire la inovarea în sectorul public și modalitățile de realizare a acesteia	1.1.1.1. Elaborarea și publicarea de „Orientări și standarde pentru serviciile și inovațiile digitale” la nivelul întregii administrații publice	2026-2027	SGG, MDLPA, ADR, MEDAT	Nu necesită
			1.1.1.2. Identificarea și centralizarea celor mai bune practici privind inovarea la nivel local (parteneriat SGG-MDLPA-MMFTSS)	2027	SGG, MDLPA, MMFTSS	Nu necesită
		1.1.2. Evaluarea anuală a progreselor realizate în domeniul inovării în sectorul public și recunoașterea lor publică	1.1.2.1. Desemnarea unor „campioni ai inovării” care să contribuie la dezvoltarea de expertiză suplimentară în domeniul inovării și să ajute angajații din sectorul public să exploreze procesele de inovare din cadrul instituției publice	2026-2030	SGG, INA	Nu necesită
			1.1.2.2. Premierea anuală a inovatorilor și/sau inițiativelor de inovare în cadrul unei ceremonii de gală intitulată generic ”Gala Inovării în sectorul public”	Caracter recurent: anual, final de an.	SGG în parteneriat cu ANFP Parteneri implicați: MDLPA, INA, ADR, precum și orice alte entități publice sau private, pe bază de parteneriat încheiat cu SGG	Bugetul de stat, prin bugetele instituțiilor implicate (SGG, ANFP) sau ale partenerilor.

Pilon	Obiectiv general	Obiectiv specific	Acțiune	Termen	Responsabil	Sursa de finanțare
2. Creșterea capacității de inovare a autorităților și instituțiilor publice	2.1 Îmbunătățirea competențelor angajaților din sectorul public	2.1.1. Elaborarea unui curriculum și a unui plan de formare pentru perfecționarea profesională a 5% din angajații din sectorul public în vederea formării de competențe de inovare	2.1.1.1. Livrarea anuală a cel puțin 3 cursuri de formare în comunicarea tip „plain language” pentru angajații din sectorul public.	2026-2030	SGG, CPM, MDLPA, INA	Nu necesită
			2.1.1.2. Livrarea anuală a cel puțin 3 cursuri despre utilizarea instrumentelor de IA pentru transmiterea într-un limbaj simplu a mesajelor și comunicatelor instituționale	Anual, începând cu anul 2026	INA, SGG prin Laboratorul de inovare	Bugetul de stat
			2.1.1.3. Extinderea programelor de formare în domeniul achizițiilor publice de inovare dezvoltate de ANAP pentru alte categorii de public țintă	2026-2030	SGG, ANAP	Bugetul SGG și ANAP
			2.1.1.4. Inițierea de cursuri de științe comportamentale pentru 5% din angajații din administrație care lucrează direct cu publicul	2026-2030	SGG, INA, ANFP	Bugetul de stat
			2.1.1.5. Evaluarea anuală a nevoilor de formare ale instituțiilor și autorităților publice în domeniul inovării prin intermediul unui instrument de sondaj	anual	SGG, INA, ANFP	Nu necesită
		2.1.2. Facilitarea aplicării competențelor și instrumentelor de inovare în cel puțin 3 domenii	2.1.2.1. Designul formatului de sandbox (metodologie, kituri de lucru), aprobarea lui și selecția participanților	2026	MEDAT, ADR, SGG	Bugetul de stat, parteneriate
			2.1.2.2. Facilitarea implementării metodologiei sandbox	2026	SGG, Instituții partenere selectate	Bugetul de stat

Pilon	Obiectiv general	Obiectiv specific	Acțiune	Termen	Responsabil	Sursa de finanțare
	2.2. Dezvoltarea și utilizarea sporită a mecanismelor de sprijinire a inovării la nivelul instituțiilor și autorităților publice	2.2.1. Generarea a minim 20 de comunități de discuții pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public	2.1.2.3. Evaluarea rezultatelor și formularea de recomandări	2027	Echipa de monitorizare și evaluare / Partener academic sau organizație independentă specializată în evaluare de politici publice	Fonduri europene, fonduri naționale pentru evaluarea politicilor publice, contribuții ale partenerilor
			2.2.1.1. Elaborarea conținutului incipient și înrolarea utilizatorilor	Permanent	SGG	Nu necesită
			2.2.1.2. Publicarea regulată de resurse (orientări, studii de caz, toolkits etc.)	Permanent	SGG	Nu necesită
		2.2.2. Dezvoltarea și pilotarea a minim 4 soluții inovatoare în cadrul unor entități publice	2.2.1.3. Monitorizarea continuă și raportarea anuală a interacțiunilor	Permanent, cu raportare anuală	SGG	Nu necesită
			2.2.2.1. Pilotarea unei soluții integrate de modernizare a activității biroului de audiențe din cadrul SGG	2027	SGG prin Laboratorul de inovare în parteneriat cu Direcția Relații Publice (DRP)	Bugetul de stat
			2.2.2.2. Facilitarea creării a trei unități de inovare, după modelul Laboratorului de inovare al SGG	2027-2030	SGG și alte instituții sau autorități voluntare selectate	Nu necesită
		2.3. Facilitarea finanțării inovării în sectorul public	2.3.1. Instituționalizarea finanțării dedicate inovării în sectorul public	2027-2030	SGG	Nu necesită
3. Asigurarea guvernanței colaborative	3.1. Încurajarea inovării deschise în administrația	3.1.1. Constituirea și operaționalizarea structurilor de tip helix	3.1.1.1. Încheierea și operaționalizarea parteneriatelor între administrația publică,	2027	SGG prin Laboratorul de inovare în parteneriat cu instituții publice	Bugetul de stat și/sau al partenerilor din ecosistem

Pilon	Obiectiv general	Obiectiv specific	Acțiune	Termen	Responsabil	Sursa de finanțare
proceselor de inovare	publică	cvadruplu în minim 3 instituții sau autorități din sectorul public	universități, organizații neguvernamentale și mediul de afaceri pentru dezvoltarea de proiecte-pilot de inovare colaborativă		beneficiare, universități, ONG-uri și reprezentanți ai mediului de afaceri	
			3.1.1.2. Elaborarea și publicarea de orientări pentru implicarea cetățenilor, mediului academic, societății civile și mediului de afaceri în proiectarea și dezvoltarea de servicii și produse inovatoare în administrația publică	2029	SGG prin Laboratorul de inovare și entitățile implicate în realizarea acțiunii A 3.1.1.1	Bugetul de stat, bugetele partenerilor din ecosistem
			3.1.1.3 Derularea de proiecte pilot intersectoriale pentru testarea mecanismelor de parteneriat și consultare în inovarea sectorului public			
			3.1.1.3.1 Derularea unui proiect-pilot de parteneriat intersectorial pentru sprijinirea cetățenilor în utilizarea serviciilor publice digitale prin voluntariat studentesc	2026-2030	SGG, instituții publice furnizoare de servicii publice digitale, universități partenere	Nu necesită finanțare directă (activități desfășurate cu resurse interne și voluntariat)
			3.1.1.3.2 Pilotarea unui program intersectorial de formare și mentorat în inovare publică, cu sprijinul mediului de afaceri și al INA	Pilotare 2029-2030	SGG, în parteneriat cu INA, universități partenere și organizații din mediul privat	Bugetul de stat, al universităților partenere, sponsorizări sau contribuții din partea companiilor partenere
		3.1.2. Definirea și implementarea unui model operațional de	3.1.2.1. Definirea proceselor interne, instrumentelor și KPI-urilor Laboratorului de inovare	2026	SGG prin Laboratorul de Inovare	Bugetul de stat

Pilon	Obiectiv general	Obiectiv specific	Acțiune	Termen	Responsabil	Sursa de finanțare
		centru de inovare (proces, instrumente, standarde) la nivelul Laboratorului de Inovare al SGG	3.1.2.2. Elaborarea planului de dezvoltare a Laboratorului de inovare	2026-2030	SGG în colaborare cu partenerii selectați: MADR, MDLPA, ANPDPD, MMFTSS, Iceberg Plus	Bugetul SGG, fonduri externe nerambursabile (PIDS, EDIH)
	3.2. Valorificarea sinergiilor cu alte inițiative strategice	3.2.1. Valorificarea sinergiei cu Strategia Națională pentru Date Deschise 2024-2028	3.2.1.1 Analiza prevederilor referitoare la reproiectarea serviciilor publice prin reutilizarea datelor deschise	2026	SGG	Nu necesită
			3.2.1.2 Stabilirea abordării metodologice la nivelul Laboratorului de inovare	2026	SGG	Nu necesită
			3.2.1.3. Pilotare și formularea de recomandări	2027	SGG, instituții partenere selectate	Nu necesită
			3.2.1.4 Facilitarea proceselor de adoptare a noilor proceduri de lucru la nivelul beneficiarilor	2027-2028	SGG	Nu necesită
	3.3. Consolidarea rolului coordonator al SGG în promovarea inovării în sectorul public	3.3.1. Consolidarea cadrului legislativ necesar facilitării inovării în sectorul public de către SGG	3.3.1.1. Promovarea unui proiect de act normativ de modificare a Hotărârii Guvernului nr. 137/2020 privind organizarea, funcționarea și atribuțiile Secretariatului General al Guvernului, cu modificările și completările ulterioare	2026	SGG	Nu necesită

Planul de monitorizare

Pilonul 1. Crearea unei culturi a inovării în administrația publică										
Obiectiv general	Obiectiv specific	Acțiuni	Indicator de monitorizare	Termen de implementare	Responsabil	Situație				
						2026	2027	2028	2029	2030
1.1. Promovarea proceselor care susțin inovarea în practicile curente ale administrației	1.1.1. Conștientizarea a 5% din angajații din sectorul public cu privire la inovarea în sectorul public și modalitățile de realizare a acesteia	1.1.1.1. Elaborarea și publicarea de „Orientări și standarde pentru serviciile și inovațiile digitale” la nivelul întregii administrații publice	Orientări publicate pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public; Raport comun privind rezultatele pilotării orientărilor cu o instituție publică parteneră.	2026-2027	SGG, MDLPA, ADR, MEDAT					
		1.1.1.2. Identificarea și centralizarea celor mai bune practici privind inovarea la nivel local (parteneriat SGG-MDLPA-MMFTSS)	Ghiduri ce vizează modalități inovatoare de lucru la nivel local; Orientări dedicate întregii administrații publice locale pentru sprijinirea implicării și consultării grupurilor de populație subreprezentate și vulnerabile, în cadrul procesului de elaborare de politici și servicii, publicate pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public.	2027	SGG, MDLPA, MMFTSS					
	1.1.2. Evaluarea anuală a progreselor realizate în domeniul inovării în sectorul public și recunoașterea lor publică	1.1.2.1. Desemnarea unor „campioni ai inovării” care să contribuie la dezvoltarea de expertiză suplimentară în domeniul inovării și să ajute angajații din sectorul public să exploreze procesele de inovare din cadrul instituției publice	Registrul Campionilor inovării disponibil pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public; Minim 10 bune practici identificate și promovate de campioni prin platforma digitală dedicată inovării în sectorul public; Minim 5 sesiuni de mentorat sau activități de sprijin organizate de campioni, împreună cu Laboratorul, pentru colegii din instituție.	2026 - 2030	SGG, INA					
		1.1.2.2. Premiarea anuală a inovatorilor din sectorul public și/sau inițiativelor de	Numărul total de aplicații / propuneri primite (defalcat pe instituții, nivel ierarhic, gen etc.); Numărul de premii acordate anual; Numărul de studii de caz publicate pe	Caracter recurent: anual, final de an.	SGG în parteneriat cu ANFP; Parteneri implicați:					

		inovare în cadrul unei ceremonii de gală intitulată generic "Gala inovării în sectorul public,"	platforma digitală dedicată inovării în sectorul public; Gradul de satisfacție al participanților (măsurat prin sondaje post-eveniment); Numărul de parteneriate public-privat și public-societate civilă premiate		MDLPA, INA, ADR, precum și orice alte entități publice sau private, pe bază de parteneriat încheiat cu SGG.					
Pilonul 2. Creșterea capacității de inovare a autorităților și instituțiilor publice										
Obiectiv general	Obiectiv specific	Acțiune	Indicator de monitorizare	Termen de implementare	Responsabil	Situație				
						2026	2027	2028	2029	2030
2.1 Îmbunătățirea competențelor angajaților din sectorul public	2.1.1. Elaborarea unui curriculum și a unui plan de formare pentru perfecționarea profesională a 5% din angajații din sectorul public în vederea formării de competențe de inovare	2.1.1.1. Livrare anuală a cel puțin 3 cursuri de formare în comunicarea tip „plain language” pentru angajații din sectorul public	Minimum 100 de angajați din sectorul public instruiți în utilizarea metodelor de "plain language" pentru redactarea de mesaje și comunicări clare; Reducerea cu minimum 10% a solicitărilor de clarificare din partea cetățenilor pentru serviciile pilotate; Implementarea a cel puțin 3 proiecte-pilot de aplicare a limbajului clar în comunicarea cu cetățenii, în cadrul unor instituții publice diferite; Publicarea a minimum 20 de exemple de comunicare clară pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public.	2026 - 2030	SGG, CPM, MDLPA, INA					
		2.1.1.2. Livrare anuală a cel puțin 3 cursuri despre utilizarea instrumentelor de IA pentru transmiterea într-un limbaj simplu a mesajelor și comunicatelor instituționale	Număr cursuri realizate (≥5/an); Număr participanți și rata de finalizare; Feedback pozitiv privind claritatea și accesibilitatea mesajelor din partea destinatarilor mesajelor.	Anual, începând cu anul 2026	INA, SGG prin Laboratorul de inovare					
		2.1.1.3. Extinderea programelor de formare în domeniul achizițiilor publice de inovare dezvoltate de ANAP pentru alte categorii de public țintă	2 ateliere de formare	2026 - 2030	SGG, ANAP					

		2.1.2.3. Evaluarea rezultatelor și formularea de recomandări	Număr de rapoarte de evaluare elaborate: 1; Număr de recomandări formulate: minim 10; Număr de instituții care adoptă recomandările: minim 2 (până la finalul strategiei)	2027	Echipa de monitorizare și evaluare/Partener academic sau organizație independentă specializată în evaluare de politici publice					
2.2. Dezvoltarea și utilizarea sporită a mecanismelor de sprijinire a inovării la nivelul instituțiilor și autorităților publice	2.2.1 Generarea a minim 20 de comunități de discuții pe platforma digitală dedicată inovării în sectorul public	2.2.1.1. Elaborarea conținutului incipient și înrolarea utilizatorilor	Număr de utilizatori înregistrați: minim 200; Număr de comunități lansate: minim 20; Nivel de activitate inițială (postări, comentarii): min. 100 interacțiuni	Permanent	SGG					
		2.2.1.2. Publicarea regulată de resurse (orientări, studii de caz, toolkits etc.)	Număr de pachete de resurse publicate/an: 10; Număr de descărcări/vizualizări: minim 200/an	Permanent	SGG					
		2.2.1.3. Monitorizarea continuă și raportarea anuală a interacțiunilor	Număr de rapoarte anuale produse: 1/an; Număr de comunități active la finalul anului: minim 20	Permanent, cu raportare anuală	SGG					
	2.2.2. Dezvoltarea și pilotarea a minim 4 soluții inovatoare în cadrul unor entități publice	2.2.2.1 Pilotarea unei soluții integrate de modernizare a activității biroului de audiențe din cadrul SGG	Număr de consilieri formați (minim 5); Sistem digital funcțional testat în regim pilot; Grad de satisfacție al cetățenilor măsurat prin sondaj (țintă: creștere cu min. 20%); Ghid de comunicare elaborat și utilizat în activitatea zilnică; Spațiu reamenajat conform recomandărilor din raportul pilot; Raport de evaluare post-implementare realizat și diseminat.	2027	SGG prin Laboratorul de Inovare în parteneriat cu Direcția Relații Publice (DRP)					
		2.2.2.2. Facilitarea creării a trei unități de inovare, după modelul Laboratorului de inovare al SGG	1 document metodologic privind crearea unui laborator de inovare; Număr de instituții implicate în proiecte-pilot: 3; Număr de proiecte de inovare inițiate în cadrul fazei pilot: minim 3 (câte unul per instituție).	2027 - 2030	SGG și alte instituții sau autorități voluntare selectate					
2.3. Facilitarea finanțării inovării în sectorul public	2.3.1 Instituționalizare finanțării dedicate inovării în sectorul	2.3.1.1. Completarea clasificăției indicatorilor privind	Ordin MFP actualizat cu noul alineat „cheltuieli pentru inovare în sectorul public”;	2027 - 2030	SGG					

		finanțele publice cu un alineat bugetar distinct, denumit „cheltuieli pentru inovare în sectorul public”	Preluarea noii linii bugetare în programul bugetar al SGG pentru anul bugetar următor; Minim 3 instituții care includ efectiv linia „cheltuieli pentru inovare” în bugetele proprii							
Pilonul 3. Asigurarea guvernantei colaborative a proceselor de inovare										
Obiectiv general	Obiectiv specific	Acțiune	Indicator de monitorizare	Termen de implementare	Responsabil	Situație				
						2026	2027	2028	2029	2030
3.1 Încurajarea inovării deschise în administrația publică	3.1.1. Constituirea și operaționalizarea structurilor de tip helix cvadruplu în minim 3 instituții sau autorități din sectorul public	3.1.1.1. Încheierea și operaționalizarea parteneriatelor între administrația publică, universități, organizații neguvernamentale și mediul de afaceri pentru dezvoltarea de proiecte-pilot de inovare colaborativă	Număr de parteneriate funcționale încheiate (minim 3); Număr de proiecte-pilot lansate (minim 3); Număr de organizații implicate din fiecare sector (minim 1 per sector/parteneriat); Grad de satisfacție al actorilor implicați (evaluat prin sondaje).	2027	SGG prin Laboratorul de Inovare în parteneriat cu instituții publice beneficiare, universități, ONG-uri și reprezentanți ai mediului de afaceri					
		3.1.1.2. Elaborarea și publicarea de orientări pentru implicarea cetățenilor, mediului academic, societății civile și mediului de afaceri în proiectarea și dezvoltarea de servicii și produse inovatoare în administrația publică	Document de orientări elaborat și publicat (1); Număr de entități publice implicate în procesul de redactare/ testare (minim 5); Număr de organizații din afara sectorului public implicate (minim 3/ câte 1 din fiecare sector); Gradul de utilizare a ghidului în proiectele ulterioare (evaluat prin sondaj la 1 an post-publicare); Feedback pozitiv privind claritatea și aplicabilitatea orientărilor (țintă: peste 20%).	2029	SGG prin Laboratorul de Inovare și entitățile implicate în realizarea acțiunii A 3.1.1.1					
		3.1.1.3. Derularea de proiecte-pilot intersectoriale pentru testarea mecanismelor de parteneriat și consultare în inovarea sectorului public								
		3.1.1.3.1 Derularea unui proiect-pilot de parteneriat intersectorial pentru sprijinirea cetățenilor în utilizarea serviciilor publice digitale prin voluntariat studentesc	Minimum 25 de voluntari implicați în program; Minimum 2 universități implicate; Minimum 3 servicii publice colaboratoare; Minimum 100 de cetățeni sprijiniți direct în utilizarea serviciilor digitale; Raport de evaluare a proiectului pilot și recomandări pentru scalare națională.	2026 - 2030	SGG, instituții publice furnizoare de servicii publice digitale, universități partener					

		3.1.1.3.2 Pilotarea unui program intersectorial de formare și mentorat în inovare publică, cu sprijinul mediului de afaceri și al Institutului Național de Administrație	Număr de participanți: minim 30 (angajați din sectorul public și studenți) în prima ediție; Număr de mentori din mediul public și privat implicați: minim 10; Număr de organizații implicate (administrație, universități, ONG, companii): minim 6; Minim 5 participanți recomandați pentru stagii sau colaborare post-program în companii private; Grad de satisfacție al participanților: >75%; Document de învățăminte și propunere de scalare elaborat și diseminat.	Pilotare 2029-2030	SGG, în parteneriat cu INA, universități partenere și organizații din mediul privat					
	3.1.2. Definirea și implementarea unui model operațional de centru de inovare (proces, instrumente, standarde) la nivelul Laboratorului de Inovare al SGG	3.1.2.1. Definirea proceselor interne, instrumentelor și KPI-urilor Laboratorului de inovare	Număr de procese interne documentate: min. 5; Număr de instrumente dezvoltate și testate: min. 3; Număr de KPI-uri stabiliți și integrați în raportare: min. 10; Nivel de satisfacție internă privind claritatea și utilitatea noului model: >80%.	2026	SGG prin Laboratorul de Inovare					
		3.1.2.2. Elaborarea planului de dezvoltare a Laboratorului de inovare	Număr de proiecte inițiate anual de Laborator: minim 3/an; Număr de instituții publice partenere implicate: minim 5 diferite până în 2030; Număr de proiecte realizate în colaborare cu MDLPA: cel puțin 1 până în 2027; Număr de proiecte-pilot implementate la nivel local: minim 2 până în 2030	2026 - 2030	SGG în colaborare cu partenerii selectați: MADR, MDLPA, ANPDPA, MMFTSS, Iceberg Plus					
3.2. Valorificarea sinergiilor cu alte inițiative strategice	3.2.1. Valorificarea sinergiei cu Strategia Națională pentru Date Deschise 2024-2028	3.2.1.1. Analiza prevederilor referitoare la reproiectarea serviciilor publice prin reutilizarea datelor deschise	Număr de seturi de date analizate: min. 10; Număr de servicii publice identificate pentru reproiectare: min. 3	2026	SGG					
		3.2.1.2. Stabilirea abordării metodologice la nivelul Laboratorului de Inovare	Număr de metodologii adaptate sau dezvoltate: 1	2026	SGG					
		3.2.1.3. Pilotare și formularea de recomandări	Număr de servicii publice pilotate: minim 2;	2027	SGG, instituții partenere selectate					

			Nivelul de reutilizare a datelor în proiectele-pilot: minim 3 seturi de date per proiect; Grad de satisfacție al utilizatorilor finali: >75%							
		3.2.1.4. Facilitarea proceselor de adoptare a noilor proceduri de lucru la nivelul beneficiarilor	Număr de instituții beneficiare sprijinite: 3; Număr de ghiduri/manuale elaborate: 1	2027 - 2028	SGG					
3.3. Consolidarea rolului coordonator al SGG în promovarea inovării în sectorul public	3.3.1. Consolidarea cadrului legislativ necesar facilitării inovării în sectorul public de către SGG	3.3.1.1: Îmbunătățirea și consolidarea rolului coordonator al SGG pentru a sprijini inovarea în sectorul public	Cadrul juridic modificat aprobat	2026	SGG					

