
INSTITUTIONAL PATHWAYS OF EU FUNDS ABSORPTION IN ROMANIA AND POLAND

Olivia – Roxana ALECSOIU

Lecturer PhD,

Faculty of Educational Sciences, Law and Public Administration, “Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu

Alina Georgiana HOLT

Lecturer PhD,

**Faculty of Educational Sciences, Law and Public Administration, Lecturer PhD,
“Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu**

Abstract: *This paper examines the institutional architecture of European Union (EU) funds management in Romania and Poland, highlighting the extent to which governance structures influence absorption capacity and implementation efficiency. Institutional architecture refers to the mechanisms, organizational frameworks, and administrative procedures through which EU funds are programmed, managed, and monitored. The analysis reveals two contrasting models: Romania’s centralized approach, where the Ministry of Investments and European Projects coordinates programs and line ministries host Managing Authorities, and Poland’s decentralized system, where regional authorities (Voivodeships) manage programs under the strategic guidance of the Ministry of Funds and Regional Policy. Key differentiating factors include the role of monitoring committees, the predictability of accreditation processes, the degree of digitalization, and the stability of human resources. Poland’s model, characterized by decentralization, systematic training, and robust auditing mechanisms, has led to higher efficiency and transparency. By contrast, Romania continues to face challenges related to bureaucratic complexity, political instability, and limited institutional continuity. The comparative perspective demonstrates that institutional design is a decisive factor for EU cohesion policy performance and offers valuable lessons for Romania in strengthening autonomy, simplifying procedures, and enhancing*



administrative capacity.

Keywords: *Institutional architecture; EU funds management; Absorption capacity; Centralization vs. decentralization; Cohesion policy*

**Contact details
of the
author(s):** -

Arhitectura instituțională poate fi definită ca ansamblul de mecanisme, structuri organizaționale și proceduri prin intermediul cărora fondurile europene sunt planificate, gestionate și monitorizate, în conformitate cu principiile stabilite la nivelul Uniunii Europene. Ea reflectă nu doar opțiunile strategice și voința politică a fiecărui stat membru, ci și nivelul de maturitate administrativă, capacitatea de coordonare interinstituțională și profesionalizarea resursei umane implicate în implementarea politicilor de coeziune. Cu alte cuvinte, arhitectura instituțională constituie veriga esențială dintre normele europene și realitatea națională a implementării, influențând direct ritmul și calitatea absorbției fondurilor, precum și impactul acestora asupra dezvoltării economice și sociale.¹

În acest context, România și Polonia se conturează drept două modele relevante de analiză comparativă. Deși ambele state au aderat la Uniunea Europeană în aceeași perioadă și s-au confruntat cu provocări similare în procesul de adaptare instituțională, diferențele în ceea ce privește modul de organizare, gradul de descentralizare, capacitatea de coordonare și eficiența mecanismelor de control au generat rezultate divergente în ceea ce privește absorbția fondurilor europene. România, printr-o abordare mai centralizată, și Polonia, printr-un model descentralizat, oferă o imagine contrastantă, dar complementară, asupra modului în care arhitectura instituțională determină eficiența implementării programelor europene și contribuie la atingerea obiectivelor politicii de coeziune.²

România a optat pentru un model instituțional de gestionare centralizată a fondurilor europene, în care un rol determinant revine Ministerului Investițiilor și Proiectelor Europene (MIPE). Această instituție funcționează ca un veritabil centru de comandă în procesul de coordonare, monitorizare și negociere a programelor operaționale, având responsabilitatea de a asigura coerența dintre obiectivele naționale de dezvoltare și prioritățile stabilite la nivelul Uniunii Europene. Prin intermediul MIPE sunt stabilite liniile strategice de acțiune, sunt negociate cu Comisia Europeană principalele axe de finanțare și sunt definite procedurile generale de implementare.

¹European Commission, ‘Administrative Capacity Building’, https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/administrative-capacity/, accesat 12.01.2025

²Ibidem

În cadrul acestui model, Autoritățile de Management (AM) sunt organizate în structura ministerelor de linie, ceea ce reflectă o integrare sectorială a responsabilităților. Aceste autorități gestionează programele operaționale aferente domeniilor specifice (transporturi, mediu, resurse umane, dezvoltare regională etc.), asumându-și sarcina elaborării ghidurilor solicitantului, lansării apelurilor de proiecte, selectării aplicațiilor depuse de beneficiari și monitorizării contractelor de finanțare. Astfel, AM-urile constituie veriga funcțională dintre beneficiari și nivelul central, traducând orientările strategice în instrumente operaționale concrete.

Un astfel de model centralizat presupune atât avantaje, cât și limitări. Pe de o parte, el garantează un control mai strict asupra procesului de implementare și o aliniere mai directă la obiectivele guvernamentale, ceea ce poate contribui la o mai bună disciplină administrativă. Pe de altă parte, concentrarea deciziilor la nivel central generează adesea rigiditate, întârzieri birocratice și o capacitate redusă de adaptare la particularitățile locale. În cazul României, această structură a fost frecvent criticată pentru lipsa de flexibilitate și pentru dificultățile întâmpinate de beneficiari în relația cu autoritățile de management, în special din cauza procedurilor complexe și a frecventelor modificări legislative.³

În Polonia, modelul de gestionare a fondurilor europene se bazează pe un sistem descentralizat, care distribuie responsabilitățile între nivelul central al administrației și cel regional. Această opțiune instituțională reflectă atât tradiția administrativă a statului polonez, cât și nevoia de a adapta cât mai eficient politicile de coeziune la diversitatea teritorială a țării.

La nivel central, Ministerul Fondurilor și Politicii Regionale (MFPR) are rolul de coordonator strategic. El stabilește cadrul general de implementare, asigură coerența politicilor cu obiectivele europene și negociază cu Comisia Europeană principalele axe de finanțare. Totodată, ministerul oferă îndrumare metodologică și sprijin tehnic autorităților regionale, garantând unitatea și compatibilitatea procedurilor la nivel național.

Responsabilitatea directă pentru implementarea programelor este însă transferată la nivelul Voievodatelor, care gestionează Programele Regionale prin intermediul propriilor Autorități de Management. Aceste structuri regionale dispun de competențe clare în elaborarea apelurilor de proiecte, evaluarea aplicațiilor și monitorizarea contractelor, exercitând o autonomie reală în alocarea și utilizarea fondurilor. În acest mod, voievodatele pot integra fondurile europene în strategiile locale de dezvoltare, adaptând finanțările la specificul economic, social și cultural al fiecărei regiuni.

³ Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (MIPE), <https://mfe.gov.ro/>, accesat 22.02.2025

Acest aranjament instituțional generează multiple beneficii. În primul rând, descentralizarea sporește capacitatea de reacție la nevoile locale, reducând decalajele dintre regiunile mai dezvoltate și cele rămase în urmă. În al doilea rând, apropierea autorităților de beneficiari favorizează transparența și crește nivelul de responsabilizare a administrației regionale. În fine, implicarea directă a regiunilor în gestionarea fondurilor europene stimulează cooperarea interinstituțională și consolidează cultura guvernantei participative.⁴

Structura de guvernare instituțională din Polonia se distinge prin existența și funcționalitatea **Comitetelor Regionale de Monitorizare**, organisme cu o compoziție mixtă și un rol activ în procesul de implementare a fondurilor europene. În cadrul acestor comitete sunt reprezentați nu doar actori guvernamentali și administrația regională, ci și partenerii economici și sociali – camere de comerț, organizații patronale și sindicale – alături de organizații neguvernamentale și reprezentanți ai societății civile. Această deschidere instituțională reflectă aplicarea principiului parteneriatului consacrat de legislația europeană și asigură un grad ridicat de transparență și de reprezentativitate în procesul decizional.⁵

Rolul acestor comitete nu este unul formal sau strict consultativ, ci presupune **implicarea efectivă în urmărirea progresului implementării programelor, evaluarea gradului de realizare a indicatorilor și formularea de recomandări corective** atunci când apar disfuncționalități. Astfel, ele contribuie la ajustarea intervențiilor în timp real și la adaptarea politicilor regionale la nevoile concrete ale comunităților.⁶

În România, există structuri similare – Comitetele de Monitorizare ale programelor operaționale –, însă acestea au, în practică, **o influență mai redusă asupra deciziilor strategice**. Deși sunt convocate periodic și reunes, la rândul lor, reprezentanți ai partenerilor socio-economici și ai organizațiilor non-guvernamentale, atribuțiile lor se limitează de cele mai multe ori la emiterea de opinii consultative, fără un impact direct asupra deciziilor majore privind alocarea resurselor sau modificarea procedurilor de implementare. Această situație este adesea criticată pentru că reduce eficiența mecanismului de guvernare partenerială și perpetuează centralizarea deciziei la nivel guvernamental.⁷

⁴ Ministry of Funds and Regional Policy, Poland, <https://www.gov.pl/web/funds-regional-policy>, accesat 22.02.2025

⁵ European Court of Auditors, *Special Report 2021 on Monitoring Committees*, <https://www.eca.europa.eu>, accesat 22.02.2025

⁶ Ibidem

⁷ Ibidem

Prin urmare, diferența majoră dintre cele două sisteme constă în **gradul real de implicare a partenerilor non-guvernamentali**. În timp ce în Polonia aceștia sunt actori activi ai procesului decizional și contribuie la configurarea direcțiilor de dezvoltare regională, în România rolul lor este adesea simbolic, ceea ce limitează potențialul unei guvernante participative și afectează adaptabilitatea programelor la dinamica socio-economică din teritoriu.⁸

În cazul României, procesul de desemnare și acreditare a Autorităților de Management s-a confruntat cu dificultăți majore, mai ales în perioada de programare 2014–2020. Procedurile administrative au fost marcate de întârzieri repetate, determinate atât de schimbările frecvente de legislație și de reorganizările instituționale, cât și de lipsa unei viziuni unitare asupra responsabilităților dintre nivelul politic și cel administrativ. Aceste blocaje au condus la amânarea lansării apelurilor de proiecte, generând un decalaj semnificativ între planificarea programelor și implementarea efectivă a acestora. În consecință, presiunile asupra autorităților române s-au amplificat în a doua jumătate a exercițiului financiar, când a devenit necesară accelerarea procesului de contractare și de plată pentru a evita pierderea fondurilor alocate.⁹

Polonia, în schimb, a reușit să asigure un cadru mai predictibil și mai coerent în desemnarea autorităților responsabile. Procesul de acreditare a fost planificat în concordanță cu termenele stabilite la nivel european și a fost derulat pe baza unui calendar clar, respectat în linii mari de instituțiile implicate. Această abordare a permis o **pornire timpurie a implementării programelor operaționale**, evitând acumularea de întârzieri și reducând presiunea asupra perioadei finale de raportare. În plus, stabilitatea instituțională a consolidat încrederea beneficiarilor și a contribuit la menținerea unui ritm constant al absorbției fondurilor.

Diferențele dintre cele două state demonstrează impactul direct al **predictibilității administrative** asupra performanței financiare. Dacă în România rigiditatea birocratică și instabilitatea structurală au afectat calendarul implementării, în Polonia, planificarea anticipată și coerența decizională au condus la o execuție bugetară mai echilibrată și mai eficientă.¹⁰

Un alt element care diferențiază semnificativ România de Polonia în ceea ce privește gestionarea fondurilor europene îl constituie gradul de **digitalizare a proceselor administrative**. În România, a fost introdus sistemul informatic **MySMIS**, conceput pentru a permite depunerea electronică a cererilor de finanțare, înregistrarea și monitorizarea proiectelor. Deși, teoretic, acest

⁸ Ibidem

⁹ OECD, *Strengthening Governance of EU Funds in Romania*, 2020.

¹⁰ Ibidem.

instrument ar fi trebuit să simplifice interacțiunea dintre beneficiari și autoritățile de management, în practică el a fost frecvent criticat pentru **instabilitate tehnică, erori recurente de funcționare și o interfață dificil de utilizat**. Mai mult, lipsa unei interconectări eficiente cu alte platforme guvernamentale (de exemplu, cele utilizate pentru achiziții publice sau pentru raportări fiscale) a redus considerabil potențialul sistemului de a deveni un instrument integrat și transparent de gestionare a fondurilor europene.

În contrast, Polonia utilizează sistemul **SL2014**, considerat un exemplu de bună practică la nivel european. Acesta este apreciat pentru **funcționalitatea avansată, pentru mecanismele automate de raportare și pentru gradul ridicat de accesibilitate** oferit utilizatorilor. Platforma nu doar că facilitează depunerea și monitorizarea proiectelor, dar oferă și posibilitatea generării de rapoarte în timp real, ceea ce sprijină atât beneficiarii, cât și autoritățile responsabile în urmărirea progresului implementării. Prin integrarea diferitelor module, SL2014 contribuie la creșterea transparenței și la reducerea poverii administrative, fiind perceput de utilizatori ca un sistem stabil și prietenos.

Această diferență între cele două state reflectă impactul **digitalizării eficiente** asupra gradului de absorbție a fondurilor europene. Dacă în România slăbiciunile MySMIS au alimentat frustrarea beneficiarilor și au îngreunat procesul de gestionare, în Polonia sistemul informatic performant a devenit un factor catalizator al eficienței, facilitând comunicarea interinstituțională și creând premisele unei implementări mai fluide a programelor.¹¹

În România, coordonarea interinstituțională în domeniul gestionării fondurilor europene rămâne una dintre provocările majore ale arhitecturii instituționale. Fragmentarea atribuțiilor între ministere, autorități de management și alte instituții implicate, combinată cu lipsa unor proceduri clare și stabile de comunicare, generează adesea suprapuneri de competențe, întârzieri în procesul decizional și dificultăți pentru beneficiari. Relația dintre nivelul politic și cel administrativ este marcată de schimbări frecvente și de o lipsă de continuitate strategică, ceea ce afectează coerența și predictibilitatea implementării programelor operaționale. De asemenea, beneficiarii semnalează constant probleme legate de transmiterea informațiilor, de interpretarea incoerentă a reglementărilor

¹¹ KPMG, *IT Systems and EU Funds in CEE*, 2021.



și de lipsa unor canale de dialog eficiente, ceea ce reduce încrederea în instituțiile responsabile și sporește percepția de birocrație excesivă.¹²

În Polonia, coordonarea interinstituțională se bazează pe un model mai structurat și mai funcțional, sprijinit de **mecanisme clare de cooperare între ministere și autorități regionale**. Un rol important îl joacă **grupurile de lucru tematice**, organizate pe domenii de intervenție, care reunesc reprezentanți ai diferitelor instituții pentru a identifica probleme comune și a formula soluții unitare. În paralel, **platformele regionale de consultare** facilitează dialogul dintre autoritățile centrale și cele locale, contribuind la o mai bună adaptare a măsurilor la specificul fiecărei regiuni și la integrarea perspectivelor beneficiarilor în procesul decizional.

Această diferență structurală explică, în parte, performanțele superioare ale Poloniei în absorbția fondurilor europene. Printr-o coordonare mai coerentă și prin mecanisme de cooperare instituționalizată, Polonia reușește să asigure un flux informațional mai rapid, să prevină blocajele administrative și să ofere beneficiarilor un cadru mai previzibil și mai transparent. România, dimpotrivă, are nevoie de consolidarea instrumentelor de coordonare interinstituțională și de crearea unor platforme de comunicare stabile și eficiente, capabile să reducă fragmentarea și să sporească eficiența implementării fondurilor europene.¹³

Un criteriu esențial în analiza arhitecturii instituționale îl constituie **capacitatea tehnică și umană** a structurilor implicate în gestionarea fondurilor europene. Aceasta reflectă nu doar nivelul de pregătire profesională a funcționarilor publici, ci și stabilitatea organizațională, continuitatea administrativă și existența unor mecanisme de motivare și retenție a personalului.

În România, resursa umană s-a confruntat în mod constant cu **fluctuații ridicate**, cauzate de instabilitatea politică, schimbările frecvente de guverne și reorganizările repetate ale ministerelor. Lipsa unor politici coerente de profesionalizare și de dezvoltare a carierei funcționarilor publici a generat o pierdere de expertiză și o slabă capacitate instituțională de a gestiona în mod eficient programele europene. De asemenea, motivația scăzută a personalului, salariile necompetitive și presiunea birocratică au contribuit la fenomenul de migrare a specialiștilor către alte domenii sau chiar către sectorul privat și organizații internaționale. În consecință, capacitatea administrativă a fost adesea fragilă, iar procesele de implementare au suferit întârzieri și incoerențe.

¹² World Bank, *Functional Review of Romania's Public Administration*, <https://documents.worldbank.org>, accesat 19.02.2025

¹³Ibidem

Polonia, dimpotrivă, a urmat o strategie pe termen lung, bazată pe **investiții sistematice în dezvoltarea profesională a funcționarilor** implicați în managementul fondurilor europene. Autoritățile poloneze au implementat programe de formare continuă, au elaborat manuale operaționale și au dezvoltat rețele de centre regionale de instruire. Un rol important l-au jucat **parteneriatele cu mediul academic**, prin care au fost create programe universitare și postuniversitare specializate în politici europene, management de proiect și audit financiar. Aceste inițiative au contribuit la consolidarea unui corp profesional stabil, capabil să răspundă în mod competent provocărilor administrative.

Această diferență între cele două state demonstrează că **resursa umană reprezintă un factor determinant al performanței instituționale**. În timp ce România continuă să fie vulnerabilă la schimbările politice și la lipsa unei viziuni unitare în privința profesionalizării administrației, Polonia a reușit să construiască o infrastructură umană și tehnică robustă, ceea ce a contribuit direct la un grad mai ridicat de absorbție și la o mai mare eficiență a programelor finanțate din fonduri europene.¹⁴

Mecanismele de control și audit reprezintă un pilon fundamental al arhitecturii instituționale, deoarece de acestea depinde **credibilitatea și integritatea întregului sistem de gestionare a fondurilor europene**. Prin intermediul verificărilor independente, se asigură nu doar conformitatea cheltuielilor cu regulamentele europene și naționale, ci și utilizarea transparentă și eficientă a resurselor financiare, element esențial pentru consolidarea încrederii publice și a relației dintre statele membre și instituțiile Uniunii Europene.

În România, funcția de audit este exercitată de **Autoritatea de Audit**, structură aflată în cadrul **Curții de Conturi**. Deși, în principiu, această organizare ar trebui să garanteze independența și imparțialitatea procesului de control, rapoartele Comisiei Europene au semnalat **deficiențe în ceea ce privește gradul de autonomie instituțională, frecvența controalelor și consistența metodologică a verificărilor**. În unele cazuri, lipsa de coordonare dintre Autoritatea de Audit și Autoritățile de Management a condus la întârzieri în implementare și la contestarea unor rezultate ale verificărilor. Această situație a alimentat percepția privind fragilitatea mecanismelor de control din România și a contribuit la un grad mai redus de încredere din partea beneficiarilor și a instituțiilor europene.

¹⁴ Polish National School of Public Administration (KSAP), <https://ksap.gov.pl>, accesat 19.02.2025

În Polonia, responsabilitatea auditului și controlului revine **Biroului Suprem de Control (Najwyższa Izba Kontroli – NIK)**, o instituție cu tradiție solidă și recunoaștere la nivel european. NIK se bucură de **o reputație puternică în ceea ce privește independența decizională, rigurozitatea metodologică și calitatea rapoartelor de verificare**, ceea ce îi conferă credibilitate atât în fața autorităților naționale, cât și a partenerilor internaționali. Verificările efectuate de NIK sunt caracterizate prin regularitate, transparență și printr-un grad ridicat de profesionalism, ceea ce permite identificarea rapidă a neregulilor și implementarea unor măsuri corective eficiente.

Această diferență între România și Polonia evidențiază faptul că **robustețea și independența instituțiilor de control constituie factori cheie pentru performanța sistemului de gestionare a fondurilor europene**. Dacă în România slăbiciunile mecanismului de audit afectează credibilitatea procesului, în Polonia, buna funcționare a NIK contribuie la menținerea stabilității, la prevenirea fraudelor și la consolidarea unei culturi instituționale bazate pe responsabilitate și transparență.¹⁵

În ceea ce privește componenta de **asistență tehnică**, Polonia a adoptat o strategie coerentă și susținută de consolidare a capacității instituționale, direcționând resurse financiare și umane considerabile către acest obiectiv. Prin intermediul fondurilor dedicate, autoritățile poloneze au dezvoltat **manuale operaționale standardizate**, menite să asigure uniformitatea procedurilor și să reducă riscul interpretărilor divergente între autoritățile de management. De asemenea, au fost create **centre de formare la nivel regional**, care oferă cursuri specializate pentru funcționarii implicați în gestionarea fondurilor europene, contribuind astfel la profesionalizarea continuă a personalului administrativ. În paralel, Polonia a investit în **platforme de e-learning și instrumente digitale de instruire**, ceea ce a permis extinderea accesului la programele de pregătire și adaptarea acestora la nevoile specifice ale funcționarilor, indiferent de localizarea lor geografică.

România, în schimb, nu a reușit să dezvolte un cadru instituțional la fel de solid și de durabil în domeniul asistenței tehnice. Deși au existat **inițiative punctuale**, precum organizarea unor sesiuni de formare sau publicarea de ghiduri metodologice, acestea nu au avut un caracter sistematic și nu au fost integrate într-o strategie pe termen lung. În lipsa unei abordări coerente, aceste acțiuni au rămas fragmentare, iar impactul lor asupra consolidării capacității administrative a fost limitat. Mai mult, fluctuația personalului și instabilitatea politică au subminat eforturile de profesionalizare, împiedicând formarea unei **culturi instituționale stabile** în domeniul fondurilor europene.

¹⁵ European Commission, *Country Report Poland 2021*, https://ec.europa.eu/info/publications/2021-european-semester-country-reports_en, accesat 26.02.2025

Această diferență structurală evidențiază importanța pe care asistența tehnică o are în succesul absorbției fondurilor UE. Dacă Polonia a reușit să transforme resursele disponibile în **instrumente de învățare instituțională și consolidare organizațională**, România a rămas la nivelul unor intervenții ad-hoc, fără continuitate și fără capacitatea de a genera schimbări sistemice. Prin urmare, unul dintre obiectivele majore pentru România ar trebui să fie dezvoltarea unei **strategii integrate de asistență tehnică**, care să pună accent pe formarea resursei umane, pe stabilitatea procedurilor și pe utilizarea inovativă a instrumentelor digitale de instruire.¹⁶

În concluzie, se poate afirma că arhitectura instituțională reprezintă un determinant esențial al performanței în absorbția fondurilor europene și al eficienței utilizării acestora. Modul în care sunt organizate instituțiile, gradul lor de autonomie, nivelul de profesionalizare a resursei umane și calitatea mecanismelor de coordonare și control influențează în mod direct capacitatea unui stat membru de a transforma resursele disponibile în rezultate concrete pentru societate. Experiența Poloniei evidențiază avantajele unui model descentralizat, bazat pe responsabilizarea autorităților regionale și pe consolidarea profesională a personalului administrativ¹⁷. Prin apropierea deciziilor de realitățile teritoriale și prin investiții sistematice în instruirea funcționarilor, Polonia a reușit să creeze un cadru stabil și eficient, care a facilitat o absorbție ridicată a fondurilor și o execuție bugetară predictibilă.

Pentru România, comparația cu Polonia constituie nu doar un exercițiu teoretic, ci și un reper practic pentru orientarea reformelor viitoare. Este necesară o tranziție graduală către o mai mare autonomie instituțională, susținută de simplificarea procedurilor, de reducerea poverii birocratice și de consolidarea mecanismelor de cooperare interinstituțională¹⁸. În egală măsură, România trebuie să investească în creșterea transparenței și a încrederii publice, prin digitalizarea proceselor, întărirea mecanismelor de audit și profesionalizarea continuă a resursei umane¹⁹.

Astfel, arhitectura instituțională nu trebuie privită ca un cadru static, ci ca un proces dinamic de adaptare și învățare. Lecțiile oferite de modelul polonez demonstrează că succesul în gestionarea fondurilor europene depinde de capacitatea statului de a combina stabilitatea instituțională cu flexibilitatea procedurală, într-un echilibru care să permită atât control, cât și inovație. România are

¹⁶ European Commission, *Romania: Country Report 2020*, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2020-european-semester-country-report-romania_en.pdf, accesat 26.02.2025

¹⁷ K. Gawlik, *EU Cohesion Policy and Administrative Capacity in Poland*, Routledge, Londra, 2019.

¹⁸ European Commission, *Country Report Romania 2020*, Bruxelles, 2020.

¹⁹ Curtea de Conturi a României, Raport public pe anul 2021, București, 2022.



în fața oportunitatea de a transforma fondurile europene dintr-un instrument de finanțare într-un vector de modernizare a administrației publice și de dezvoltare socio-economică sustenabilă ²⁰.

²⁰ D. Chiriac, *Managementul fondurilor europene în România*, Editura Economică, București, 2019.



1/2025

BIBLIOGRAFIE

Cărți și articole

- K. Gawlik, EU Cohesion Policy and Administrative Capacity in Poland, Routledge, Londra, 2019.
- D. Chiriac, Managementul fondurilor europene în România, Editura Economică, București, 2019.

Surse electronice

- European Commission, Country Report Romania 2020, Bruxelles, 2020. Disponibil la: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2020-european_semester_country-report-romania_en.pdf
- European Commission, Country Report Poland 2021. Disponibil la: https://ec.europa.eu/info/publications/2021-european-semester-country-reports_en
- Curtea de Conturi a României, Raport public pe anul 2021, București, 2022. Disponibil la: <https://www.curteadeconturi.ro/>
- European Court of Auditors, Special Report 2021 on Monitoring Committees. Disponibil la: <https://www.eca.europa.eu>
- OECD, Strengthening Governance of EU Funds in Romania, 2020. Disponibil la: <https://www.oecd.org/governance/strengthening-governance-of-eu-funds-romania.htm>
- World Bank, Functional Review of Romania's Public Administration, 2020. Disponibil la: <https://documents.worldbank.org>
- European Commission, Administrative Capacity Building. Disponibil la: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/administrative-capacity/
- Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (MIPE). Disponibil la: <https://mfe.gov.ro/>
- Ministry of Funds and Regional Policy, Poland. Disponibil la: <https://www.gov.pl/web/funds-regional-policy>
- Polish National School of Public Administration (KSAP). Disponibil la: <https://ksap.gov.pl>
- KPMG, IT Systems and EU Funds in CEE, 2021. Disponibil la: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/03/it-systems-and-eu-funds-in-cee.html>