

Institutul de Studii Doctorale- UBB Cluj-Napoca
ȘCOALA DOCTORALĂ
DE ADMINISTRAȚIE ȘI POLITICI PUBLICE

REZUMAT

TEZA DE ABILITARE: Capacitatea administrației publice locale de a susține reforma administrativă pentru dezvoltarea economică și incluziunea socială a grupurilor vulnerabile

Candidat Prof. univ.dr Alina Georgiana Profiroiu

În prezent, Alina Georgiana Profiroiu ocupă poziția de profesor universitar la Academia de Studii Economice din București, în Departamentul de Administrație și Management Public.

Teza de abilitare prezintă realizările academice, profesionale și științifice ale autoarei din ultimii 15 ani de activitate, și mai precis după susținerea tezei de doctorat, și planurile de viitor ale acesteia în domeniul academic, profesional și al cercetării științifice. Teza este structurată în trei secțiuni, după cum urmează: Secțiunea 1: Realizări academice, profesionale și științifice, Secțiunea 2 planuri de viitor și Secțiunea 3 Referințe bibliografice.

Secțiunea 1: Realizări academice, profesionale și științifice

A. Subsecțiunea Realizări pe plan academic a fost structurată la rândul său în patru părți care am abordat realizările în plan didactic, contribuția mea la inițierea sau dezvoltarea a noi cursuri sau programe de studii, la cooperarea internațională, precum și realizările în plan profesional.

Începând cu anul 2000 am parcurs toate treptele ierarhiei universitare, ajungând în poziția de profesor universitar în anul 2014. Pe parcursul carierei universitare, am desfășurat activități didactice de curs și seminar, atât la învățământul universitar (cursuri de zi și la distanță), cât și la învățământul postuniversitar și de master, în cadrul specializării “ Administrație Publică “ din cadrul Academiei de Studii Economice București. Până în prezent, am introdus primele cursuri la ASE București pe următoarele direcții, respectiv: *Teoria științei administrative* la programul de licență, *Bazele administrației publice* la programul de licență, *Administrație și integrare europeană* la programul de master Management public, *Administrație publică locală la nivel european și*

Guvernanță europeană la programul de master Administrație și Management public. Am înființat și coordonat programul de master Administrație publică și integrare europeană, am fost formator la programele de pregătire postuniversitară Administrație publică locală, Managementul politicilor publice, Managementul instituțiilor publice la ASE București și am contribuit la **dezvoltarea curriculei și suportului de curs** *Economie și finanțe publice* din cadrul *Programului postuniversitar - Managementul Administrației Publice-* de la *Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca*.

Pentru o parte din aceste cursuri am elaborat cărți și manuale, 4 ca prim autor și 10 în calitate de co-autor, și am participat la redactarea a 13 capitole în volume colective, publicate în edituri de prestigiu, cotate pe lista A2 a CNCSIS.

Activitatea de predare a fost dublată și de activitatea de coordonare a studenților pentru elaborarea lucrărilor de licență și de disertație, dar și în cadrul diferitelor proiecte cu finanțare europeană. Totodată am inițiat și coordonat lucrările studenților și masteranzilor în cadrul sesiunilor științifice studentești anuale.

În plus, din 2004 am devenit membru în Colectivul de redacție al Revistei Administrație și Management Public, editată de Editura ASE, revistă acreditată CNCSIS și cotată în numeroase baze de date internaționale.

În toată această perioadă am avut preocupări și în domeniul îmbunătățirii calității programelor de studii prin realizarea studiului "*Nevoia de formare profesională a personalului din administrația publică*", (2010) apărut la Editura Economică, care a primit în 2011 - *Premiul pentru performanțe în cercetarea managementului resurselor umane*, acordat de Asociația Generală a Economisților din România. Am coordonat alături de prof.univ. Andrei Tudorel studiul *Analiza comparativă a 5 programe de masterat în domeniul administrației publice din cadrul a 5 universități din 5 state membre ale UE în vederea îmbunătățirii programelor similare din România și a corelării lor cu nevoile pieței muncii* și am fost co-autor a volumului *Ghid privind managementul calității programelor de masterat în domeniul administrației publice*, coordonat de Onofrei Mihaela și Oprea Florin (2012), publicat la Editura Accent.

În ceea ce privește **dezvoltarea unor programe de studii în cooperare internațională**, am desfășurat următoarele activități :

- în perioada 1999-2002 am participat la proiectul *Adaptarea colectivităților locale în contextul integrării europene – ADAPT Administrație publică, finanțat prin programul PHARE – Tempus IB 14210-99*, care a avut drept obiectiv crearea unui program de formare continuă *destinat administrației publice locale*.

- în anul universitar 2005-2006 am dezvoltat suportul de curs pentru disciplina *Finante locale si Descentralizare* pentru masterul *Managementul Intreprinderilor si al Teritoriului* din cadrul Facultatii de Management, ASE Bucuresti impreuna cu Universite D'Artois, Arras Franta, Facultatea de Economie, Administratie si Stiinte Sociale

- am participat la dezvoltarea *programului de licență cu dublă diplomă româno-franceză Administration Economique et Sociale*, derulat de către ASE Bucuresti si Centre universitaire Jean-François Champollion et l'Université - Toulouse 1 Capitole, Franța.

În paralel cu activitatea academică, și pentru completarea acesteia, după terminarea facultății am desfășurat o complexă activitate profesională legată de administrația publică. Astfel, în perioada 2003-2010 am fost *expert administratie publică* la organismul de certificare a calității Simtex S.A. Din 2006 am devenit *evaluator in domeniul politicilor si programelor publice* și totodată am devenit *evaluator competențe profesionale pentru functia de manager de proiect* (standardul ocupațional M38).

In perioada februarie-martie 2009, am fost *expert recrutare și selecție*, din partea European Consultants Organisation, în cadrul proiectului PHARE RO 2006/ 018-147.01.03.01.05 -*Adaptarea Schemei Tinerilor profesioniști la nevoile de reformă ale funcției publice*, care avizat selectarea unor tineri funcționari sau a unor persoane din afara funcției publice în vederea încadrării lor în corpul managerilor publici. În 2005 am fost evaluator la Oficiul National al Burselor pentru Strainatate , iar în anii 2004, 2005, 2011 am fost membru al Comisiei de acordare a gradelor didactice in invatamantul preuniversitar.

În 2011 am fost membru in Comitetul de evaluare a proiectelor inscise in Competitia celor mai bune practici in administratia publica din Romania.

În perioada 2010-2011 am fost membru in grupul tinta pentru elaborarea Codului administrativ al Romaniei , în cadrul Proiectului *Un cadru legislativ mai coerent pentru o administratie publica mai eficienta* (PODCA cod 2989) prin participare la intalnirile de lucru pentru elaborarea Codului administrativ, iar în 2015-2016 să devin membru in grupul de lucru pentru elaborarea Codului administrativ al Romaniei . In 2017 am devenit membru al grupului de lucru pentru elaborarea *Codului finanțelor publice locale* si membru al *Grupului pentru modernizarea administrației publice a Municipiului București*, organizat din inițiativa Instituției Prefectului.

De-a lungul timpului, am făcut parte din comitetul de organizare al celor 14 ediții ale Conferinței internaționale în domeniul Administrației și Managementului Public, organizate ASE București, alături de diferiți parteneri .

B. În Subsecțiunea Realizări în plan științific au fost expuse pe larg principalele contribuții ale autoarei în planul cercetării științifice, a fost explicat demersul științific, fiind evidențiate principalele realizări științifice, proiectele de cercetare la care autoarea a participat și modul în care au fost valorificate aceste realizări prin publicarea unor studii, articole științifice sau prin participarea cu lucrări la conferințe internaționale care au fost în mare parte publicate .

Această parte începe cu prezentarea demersului științific în care autoarea încearcă să explice înălțuirea logică a contribuțiilor prezentate și să scoată în evidență contribuția la dezvoltarea câmpului de cunoaștere științifică al administrației publice și modul în care se îmbină direcțiile de cercetare printr-o abordarea interdisciplinară.

Deasemenea, menționez că sunt membră fondatoare a Centrului de Cercetare în Administrație și Servicii Publice (CCASP) înființat în 2006 la ASE București. Întreaga mea activitate științifică s-a concretizat în publicarea a:

- 6 articole în extenso ce prezintă contribuții originale, în reviste cotate ISI având un factor de impact mai mare sau egal cu 0,1, în calitate de autor și coautor
- 22 articole care prezintă contribuții originale , în extenso, în reviste cotate ISI având factor de impact mai mic de 0,1 și în reviste indexate în cel puțin 3 respectiv 2(2) din bazele de date recunoscute sau în reviste care au avut cotație B sau B+ înainte de 2011 și 5 capitole în edituri cu prestigiu internațional (A1) sau la edituri cu prestigiu recunoscut (A2)
- 4 cărți ca unic autor și 10 cărți publicate în calitate de coautor având n coautori ($n \leq 3$)

la edituri de prestigiu, 1 carte coordonată

- 16 studii/ capitole în volume colective cu ISBN
- 45 Lucrări în extenso în volumele unor conferințe internaționale din țară sau străinătate (cu ISBN sau ISSN) sau indexate în BDI
- 19 articole în reviste de circulație națională recunoscute CNCSIS sau recunoscute în domeniu
- 18 lucrări în volumele unor conferințe științifice naționale

În partea a II-a a tezei de abilitare, referitoare la **Realizările pe plan științific**, au fost prezentate contribuțiile mele structurate pe **patru direcții importante de cercetare**, astfel:

B1. Direcția 1 de cercetare : Reforma sectorului public (de la reforma serviciilor publice la reforma administrației publice și a funcției publice)

O primă direcție de cercetare a fost în domeniul reformei sectorului public, trecând de la problematica reformei serviciilor publice la cea a administrației publice și a funcției publice din România și din alte țări europene, abordând teme precum participarea cetățenilor la luarea deciziilor, corupția, performanțele serviciilor publice, analiza calității acestora, satisfacția în muncă și sistemul de salarizare a funcționarilor publici, modernizarea funcției prefectului. Cele mai relevante dovezi sunt o carte, ca unic autor, cele 3 capitole din cărți publicate în edituri din străinătate, 9 articole de specialitate și 7 lucrări cu care am participat la manifestările științifice, precum și proiectele de cercetare la care am participat în calitate de membru.

O contribuție în plan teoretic a avut în vedere punerea în lumină a unui model prin care poate fi evaluată reforma sistemelor administrative, analiza reformelor suferite de către procedurile administrative prin intermediul cărora sectorul public furnizează prestații și generează efecte sociale și analiza comparativă fenomenului corupției în diferite domenii ale sectorului public .

Atât în plan teoretic, cât și practic, cea mai importantă contribuție a vizat analiza procesului de reformă a administrației publice din România și a capacității administrației publice locale de a se reforma.

Abordarea acestei prime direcții de cercetare a fost facilitată participarea mea în 5 proiecte de cercetare, dintre care cel mai important fiind cel intitulat *Analiza cantitativa si calitativa a efectelor reformei administratiei publice asupra procesului de integrare in UE din perspectiva reducerii decalajelor de dezvoltare dintre regiunile economice*, proiect finanțat prin Program 4- Parteneriate în domeniul prioritare(cod 91035), în cadrul căruia am deținut calitatea de responsabil științific(2007-2009) și apoi cea de director de proiect(2009-2010). Demersul s-a concentrat problematica relației dintre procesul de reformă și capacitatea administrativă, pe aspecte privind salarizarea funcționarilor publici, pe actorii și mecanismele de implementare a procesului de reformă, capacitatea actorilor de a susține procesul de reformă al administrației publice. Menționez că în abordarea acestor direcții de cercetare am colaborat strâns cu dl profesor Andrei Tudorel.

O primă contribuție practică ce a decurs din acest proiect a constat coordonarea aplicării sondajului statistic la nivelul administrației publice locale(APL) pentru caracterizarea cantitativa a raportului dintre reformă și capacitatea administrativă, constituirea bazei de date și interpretarea rezultatelor.

O a doua contribuție practică a constat în analiza mecanismelor de implementare și monitorizare a procesului de reformă și formularea de propuneri pentru modernizarea mecanismului de

implementare și a managementului procesului de reformă; Totodată, s-a realizat dezvoltarea și aplicarea de instrumente la nivelul actorilor implicați pentru cunoașterea capacității acestora de susținere a procesului de reformă .

O a treia contribuție practică a constat în analiza unor aspecte importante ale funcției publice precum satisfacția angajaților, identificarea unor elemente care să-l motiveze pe funcționarul public, caracterizarea unor aspecte importante legate de calitatea concursurilor de angajare și promovare în funcția publică, calitatea procesului de reformă ce privește modernizarea funcției publice, calitatea relațiilor interpersonale a angajaților din APL și calitatea sistemului de evaluare a angajaților .

A patra contribuție a constat în analiza sistemului de salarizare din administrația publică comparativ cu alte sectoare de activitate și elaborarea a 3 scenarii privind salarizarea în administrația publică, analiza lor comparativă, urmate de elaborarea unor concluzii și recomandări finale.

A cincea contribuție a avut în vedere o trecere în revistă a realizărilor și provocărilor reformei funcției publice în ultimii douăzeci de ani, cu accent pe necesitatea profesionalizării rolului prefectului și pe controlul exercitat de către acest înalt funcționar public.

B.2 Direcția 2 de cercetare : Administrația locală și finanțarea acesteia

Această direcție a constat în abordarea problematicei organizării administrativ-teritoriale din țările europene, dar și cea a funcției publice locale și a finanțelor colectivităților locale din perspectivă comparată. Preocuparea mea față de aspectele ce țin administrația locală și cea regională s-a materializat în câteva lucrări relevante (4 articole în reviste ,4 participări la manifestări științifice, o carte și un capitol în cărți), având ca teme autonomia financiară și fiscală a colectivităților locale, analiza competitivității orașelor europene, procesul de descentralizare, accesul la serviciile de interes general la nivel teritorial, parteneriatele public privat la nivel local, rolul administratorului public la nivel local.

Pe această direcție de cercetare am prezentat pe larg tema decentralizării și a surselor de finanțare ale administrațiilor locale și a capacității acestora de împrumut. Am realizat *o analiză a impactului descentralizării administrative și financiare din perspectiva dezvoltării economice locale și creșterii competitivității economice la nivel teritorial*, contribuția mea alături de echipa de cercetare pe care a coordonat-o a constat în elaborarea a două scenarii de dezvoltare economică- socială la nivel local ținând seama de impactul descentralizării în domeniul sanitar, unul dezvoltat pe baza opiniei angajaților din administrația publică folosind statistici descriptive ,iar celălalt dezvoltat pe baza opiniei angajaților, folosind modele econometrice, dezvoltate de profesorul Andrei Tudorel .

De asemenea au fost prezentate concluziile studiului legat de analiza necesarului de finanțare al colectivităților locale în vederea determinării capacității și a surselor de împrumut a administrației publice locale. Contribuția mea în această activitate a constat în coordonarea studiului împreună cu doamna prof.univ.dr Mihaela Onofrei de la Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iasi și culegerea de date de la Ministerul Finanțelor Publice.

O altă contribuție pe această direcție de cercetare a constat în participarea mea la proiectul "Indicators and Perspectives for Services of General Interest in Territorial Cohesion and Development (SeGI), proiect EPSON, derulat de Academia de Studii Economice alături de alți 11 parteneri, sub coordonarea Royal Institute of Stockholm, având drept responsabil instituțional din partea ASE București pe profesor Luminița –Daniela Constantin. Contribuția mea a constat în culegerea datelor necesare cercetării referitoare la serviciile de interes general din cele șase județe ale Regiunii Nord-Est și studierea cadrului legal și instituțional privind aceste servicii. În acest sens au fost prezentate în lucrare rezultatele obținute de echipa de cercetare a proiectului ca urmare a analizei unui studiu de caz la nivelul serviciilor de canalizare, cercetarea întreprinsă la nivelul celor șase județe din Regiunea de Nord-est.

In ultimul rand, aceasta direcție de cercetare legata de administratia locala si finantarea acesteia s-a concretizat în elaborarea următoarelor lucrări :

- o carte ca unic autor *"Administrația publică locală la nivel european"* la editura Tritonic Books,2013 în care au fost prezentate caracteristicile organizării administrative-teritoriale și regimul autorităților locale la nivel european, modele și tendințe ale funcției publice locale precum și caracteristici ale sistemelor de finanțare a colectivităților locale în țările europene;
- un capitol de carte *Decentralization process in Romania* , în colaborare cu Constantin Marius Profiroiu și Septimiu Rares Szabo, care face parte din lucrarea *Palgrave Handbook on Decentralisation in Europe*, editura Palgrave Macmillan, 2017, capitol ce abordează problematica recentelor tendințe referitoare la descentralizare, istoricul procesului și situația curentă, funcția publică și descentralizarea financiară în România.

Vizibilitate : 8 articole în reviste și lucrări în volumele unor conferințe științifice , o carte și un capitol în carte.

B.3 Direcția 3 de cercetare: incluziunea socială a grupurilor vulnerabile

Cea de a treia direcție de cercetare a avut însă un caracter conex în raport cu preocupările mele de bază legate de administrația publică în general ,și de cea locală în special, avut în vedere

incluziunea socială a unor grupuri vulnerabile, și anume prin prevenirea și reducerea abandonului școlar și prin crearea unor structuri de economie socială, cercetări care au fost facilitate de participarea autoarei la 3 proiecte de tip POSDRU, ai căror beneficiari au fost actori ai societății civile, dar care au avut și o importantă componentă de cercetare, prin activități care s-au concretizat în importante studii de cercetare.

În ceea ce privește proiectele privind prevenirea și combaterea abandonului școlar, contribuția mea a constat în redactarea capitolului privind caracteristicile abandonului școlar la nivelul regiunilor Centru, de Vest și a materialului privind Analiza situației abandonului școlar la nivel primar și gimnazial, Analiza caracteristicilor abandonului școlar la populația de etnie rromă. Au fost prezentate în acest sens câteva dintre concluziile studiului privind abandonul școlar la nivel național și pe regiuni de dezvoltare.

O a doua contribuție a mea pe această direcție de cercetare a constat în participarea în calitate de responsabil instituțional din partea ASE, ca expert pe termen lung în proiectul *RIES-Rețeaua incubatoarelor de economie socială-abordare strategică a dezvoltării resurselor umane* (POSDRU, cod 53606, măsura 6.1) Această contribuție a mea alături de membrii echipei ASE s-a materializat în doua studii : Studiul privind economia socială în România: actori implicați, stadiul de dezvoltare, reglementări, mecanisme de implementare și *Analiza stadiului Economiei sociale în patru regiuni de dezvoltare ale României: Sud, Sud-Est, Sud-Vest Oltenia și București-Ilfov.*

Una dintre contribuțiile mele, în afară de cea de coordonare a echipei ASE a fost cea de realizare a materialului *Protecția socială și Economia socială* în care am abordat următoarele aspecte : sistemul de protecție socială, Sprijinul economiei sociale pentru incluziunea socială, Analiza ratei de sărăcie în România. Pentru exemplificare au fost prezentate câteva comentarii cu privire la profilul persoanelor ce pot fi stimulate să desfășoare activități în domeniul economiei sociale, unele recomandări pentru asigurarea eficienței și sustenabilității sistemului de protecție socială și concluziile studiului. Tot în cadrul proiectului am coordonat și o cercetare prin aplicarea unui chestionar la nivelul persoanelor angajate în activități de economie socială la sfârșitul anului 2011, atât on-line, cât și față în față. În urma exploatării bazei de date au fost obținute statistici pentru caracterizarea următoarelor aspecte legate de economia socială.

Vizibilitatea cercetărilor pe această direcție s-a asigurat prin publicarea a trei articole în jurnale științifice și prin elaborarea a două capitole de carte publicate într-o editură românească și a unui capitol într-o carte, publicată în străinătate.

B.4 Directia 4 de cercetare : Educația și Formarea continuă în domeniul administrației publice

Cea de a patra direcție de cercetare vizează problematica educației inițiale și formării continue în domeniul administrației publice, direcție susținută și prin participarea mea la diverse cursuri de formare și în 5 proiecte de cercetare sau de dezvoltare instituțională. Așa cum am arătat pe parcursul carierei mele didactice am avut ocazia să derulez mai multe cercetări legate de următoarele teme:

- Evaluarea nevoilor de formare profesională a personalului din administrația publică
- Metode de predare și evaluare în programele de studii de administrația publică
- Analiza programelor de masterat în administrația publică
- Analiza unor căi de îmbunătățire a dezvoltării profesionale a studenților

În acest sens au fost prezentate câteva dintre rezultatele studiului Andrei Tudorel, Marius Profiroiu , Alina Profiroiu *“Nevoia de formare profesională a personalului din administrația publică ”*, apărut la Editura Economică în 2010, pe baza cărora au fost formulate concluzii și recomandări .

O altă contribuție pe această direcție de cercetare constă în coordonarea și participarea la elaborarea studiului Tudorel Andrei, Alina Profiroiu- coord , Florescu M, Marton B., Oprea F., Mina L (2011). *Analiza comparativă a 5 programe de masterat în domeniul administrației publice din cadrul a 5 universități din 5 state membre ale UE în vederea îmbunătățirii programelor similare din România și a corelării lor cu nevoile pieței muncii* , editura Accent, ISBN 978-606-561-038-5, - studiu realizat în cadrul proiectului POSDRU /86/1.2/S/60072 – *Creșterea calității programelor de masterat în administrația publică*.

O ultimă contribuție practică a mea a avut în vedere cercetarea privind didactica predării disciplinelor din domeniul administrației publice, și mai precis metodele de predare și evaluare a studenților .

Această direcție de cercetare s-a concretizat în 2 studii, un capitol într-un ghid , două articole și o lucrare prezentată la o conferință internațională.

Secțiunea 2: Planuri de viitor

A. In prima parte a acestei secțiuni au fost prezentate planuri academice și profesionale de viitor .

In plan didactic, au fost prezentate intențiile în ceea ce privește utilizarea *metodelor moderne de formare* (discutii, simulări, studii de caz, proiecte în echipă), precum și a *instrumentelor și mijloacelor informatice, precum și obiectivele activității de predare a acestora ce urmăresc pe de o parte, întărirea parteneriatului student/cadru didactic* prin implicarea sporită a studenților în activitățile de cercetare și extra-curriculare și pe de altă parte, *dezvoltarea instrumentarului didactic în sensul sporirii caracterului practic al procesului didactic .*

Au fost expuse, totodată, obiectivele mele pe termen scurt, mediu și lung legate de îmbunătățirea conținutului disciplinelor predate la programul de licență și masterat, autoarea având în intenție să îmbunătățească manualul *Știința administrativă*, să publice un *Tratat de Administrație și Management Public* și să publice un manual pentru disciplina *Gubernanță europeană* din cadrul programului de master.

Au fost expuse intențiile legate de *dezvoltarea unor noi programe de studii*, precum cel de pregătire post-universitară cu specializarea Managementul achizițiilor publice, program inițiat alături de experții, KPMG, în cadrul căruia voi elabora suportul de curs pentru disciplina *Administrație și politici publice în contextul bunei guvernante, precum și cele legate introducerea unor noi cursuri*, cum este cel de *Politici europene în domeniul resursele umane*, în cadrul noii specializări de licență Sociologie-Resurse umane și cel de *Dezvoltare organizațională și măsurarea performanțelor* în cadrul noului program de master Managementul resurselor umane în sectorul public, de la ASE București

În finalul acestei primei părți a secțiunii a 2-a au fost prezentate planurile de viitor în domeniul cooperării internaționale și pe plan profesional.

B. În cea de a doua parte a acestei secțiuni au fost puse în evidență principalele direcții pentru viitoarele cercetări, precum și metodologia de cercetare pe aceasta intenționez să o utilizez :

- Elaborarea, în calitate de co-autor, a capitolului *Transparența administrației publice, lupta împotriva corupției și încrederea instituțiilor publice din România*, ce va fi parte a unui studiu comparativ

- *Evaluarea capacității autorităților centrale și locale pentru susținerea dezvoltării economiei sociale din România.*
- *Evaluarea capacității administrative a României de a participa la procesul decizional de la nivelul UE*
- *Cooperarea intercomunală voluntară versus reforma administrativ-teritorială forțată pentru creșterea eficienței administrației publice locale din România*
- *Analiza guvernantei regionale, cu aplicație pe Regiunea Sud- Muntenia*
- *Evaluarea motivării și satisfacției resurselor umane din administrația publică din România în urma actualelor reforme, inclusiv evaluarea motivației funcționarilor publici din România de a participa la proiect cu finanțare europeană.*

Secțiunea 3: Referințe bibliografice și Anexe

Cea de a treia secțiune cuprinde la referințele bibliografice un număr de 60 lucrări, ale unor autori recunoscuți în literatura științifică națională și internațională, iar la anexe lista figurilor și tabelelor.