



**MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE  
AGENȚIA NAȚIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI**

**Proiectul  
Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020**

2016

## Lista abrevierilor

Acronim	Explicație
ANFP	Agencia Națională a Funcționarilor Publici
BSGR	Bursa Specială „Guvernul României”
YPS	Young Professionals Scheme (Proiectul Tinerilor Profesioniști)
CNCISCAP	Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice
CPM	Cancelaria Primului Ministru
MDRAP	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice
SCAP	Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020
SDFP	Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020

# Cuprins

<b>Introducere</b> .....	5
<b>Capitolul 1. Analiza situației curente</b> .....	6
Sistemul instituțional și managementul strategic al funcției publice.....	6
<i>A. Situația la zi a funcțiilor publice și a corpului funcționarilor publici</i> .....	6
<i>B. Evoluția avizelor privind stabilirea funcțiilor publice și a celor pentru exercitarea cu caracter temporar a funcțiilor publice de conducere și din categoria înalților funcționari publici în perioada 2006 – 2015</i> .....	8
<i>C. Modificări ale actelor legislative cheie în domeniul funcției publice</i> .....	11
Sistemul de recrutare, promovare și evaluare .....	12
Sistemul de instruire și perfecționare.....	13
<b>Capitolul 2. Cadru juridic relevant</b> .....	15
<b>Capitolul 3. Definirea problemelor</b> .....	17
1. Sistemul instituțional și managementul strategic al funcției publice.....	19
2. Procesele de recrutare, evaluare și promovare în administrația publică.....	21
3. Sistemul de salarizare și motivare.....	22
4. Sistemul de instruire și perfecționare.....	23
5. Etica și integritatea în funcția publică.....	24
<b>Capitolul 4. Viziune, principii, obiective, acțiuni și indicatori</b> .....	25
1. Sistemul instituțional și managementul strategic al funcției publice.....	26
2. Sistemul de recrutare, promovare și evaluare .....	32
3. Sistemul de salarizare și motivare.....	40
4. Sistemul de formare și perfecționare profesională.....	41
5. Etica și integritatea în funcția publică.....	44
<b>Capitolul 5. Impact bugetar și implicații juridice</b> .....	46
<b>Capitolul 6. Procesul de monitorizare și evaluare</b> .....	48
<i>Anexa 1. Principalele activități în cadrul procesului de fundamentare a strategiei</i> .....	49
<i>Anexa 2. Planul de acțiuni propus pentru Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020</i> .....	52

## Lista figurilor

Figura 1 Distribuția funcțiilor publice pe niveluri administrativ-teritoriale în 2015 .....	7
Figura 2 Funcții publice în anul 2015 după nivelul atribuțiilor .....	7
Figura 3 Situația funcțiilor publice pe niveluri de autoritate în anul 2015 .....	7
Figura 4 Structura de gen a corpului funcționarilor publici în anul 2015.....	7
Figura 5 Structura pe clase a funcției publice la sfârșitul anului 2015 .....	8
Figura 6 Structura pe grade profesionale a funcției publice la sfârșitul anului 2015 .....	8
Figura 7 Structura pe grupe de vârstă a corpului funcționarilor publici în anul 2015 .....	8
Figura 8. Evoluția numărului de avize privind stabilirea sau modificarea structurii de funcții publice în perioada 2006 - 2015.....	9
Figura 9. Evoluția numărului de avize privind exercitarea temporară a funcțiilor publice de conducere și specifice înalților funcționari publici în perioada 2006 - 2015.....	10
Figura 10. Raportul între situația funcțiilor publice de conducere și a celor corespunzătoare categoriei înalților funcționar publici și situația avizelor acordate.....	11
Figura 11. Modificări ale actelor legislative cheie în domeniul funcției publice.....	11
Figura 12 Numărul participanților la cursurile de formare / perfecționare organizate de ANFP și partenerii de formare în perioada 2011-2015 .....	13
Figura 13 Cadrul normativ general în domeniul funcției publice.....	154
Figura 14 Acte normative privind unele funcții publice cu statute speciale.....	166
Figura 15 Acte normative privind unele funcții publice specifice.....	176
Figura 16. Model cadru de competențe.....	30
Figura 17. Structura noului proces de recrutare pentru funcțiile publice de execuție.....	33
Figura 18 Bugetul estimat pentru implementarea <i>Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020</i> .....	46
Figura 19 Implicații juridice ale implementării <i>Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020</i> .....	44

## Introducere

*Strategia privind dezvoltarea funcției publice (SDFP) 2016-2020* face parte din categoria strategiilor tematice asumate de administrația publică românească ca parte a efortului de îmbunătățire a calității guvernării, cu impact la nivelul întregii societăți, și este prevăzută în *Planul de acțiuni pentru îndeplinirea condiționalității ex-ante privind existența unui cadru strategic de politică pentru consolidarea eficienței administrative a statelor membre, inclusiv reforma administrației publice*.

Strategia promovează principiile și direcțiile de acțiune din *Strategia pentru consolidarea administrației publice (SCAP) 2014-2020* și reflectă, detaliază și completează perspectiva privind resursele umane în administrația publică așa cum este prezentată în SCAP, concentrându-se cu prioritate pe domeniul funcției publice și pe aspecte ce țin de relaționarea acestei categorii socio-profesionale cu celelalte categorii de persoane care își desfășoară activitatea în administrația publică din România. Astfel, între *Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020* și *Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020* este o relație de la parte la întreg, raționamentul, logica și viziunea SCAP 2014-2020 regăsindu-se în toate elementele SDFP 2016-2020, pornind de la obiective și până la calculul impactului bugetar. În plus, perspectivele privind funcția publică din *Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020* vor fi completate de abordarea detaliată a formării profesionale în domeniul funcției publice/administrație publică din *Strategia privind formarea profesională 2016-2020*.

Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice (CNCISCAP) a avut rol de coordonare a procesului de elaborare a proiectului acestei Strategii. De aceea au avut loc consultări periodice în cadrul Grupului de lucru Resurse umane al CNCISCAP cu privire la fundamentarea și elaborarea prezentului document.

Totodată, cele stabilite prin *Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020* țin cont de orizontul de timp și finalitatea anticipată a exercițiului financiar european 2014-2020, o parte semnificativă a acestui efort financiar fiind deja planificată pentru implementarea unor măsuri de consolidare a capacității administrației publice românești, inclusiv în domeniul resurselor umane și, implicit, funcției publice.

De asemenea, obiectivele *Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020* sunt corelate cu obiective prevăzute în documente de planificare strategică din domenii conexe, precum *Strategia privind mai buna reglementare 2014-2020* pentru simplificarea legislației și obiectivele *Strategiei Naționale de Apărare a Țării pentru perioada 2015-2019* pentru întărirea capacității administrative.

Procesul de elaborare a proiectului *Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020* a implicat un amplu proces de fundamentare, în cadrul căruia au fost realizate și utilizate o serie de analize și studii tematice, ce au avut ca obiect cadrul instituțional de management al resurselor umane din administrație, sistemele de recrutare, formare și de evaluare, precum și o serie de inițiative-pilot a căror implementare a fost finalizată. În egală măsură, la baza elaborării prezentului document au stat și ample acțiuni de consultare și colaborare atât cu entități din sectorul public românesc, cât și cu parteneri internaționali, actori-cheie pe piața privată, reprezentanți ai mediului academic și ai societății civile, respectiv reprezentanți ai unor sindicate reprezentative, derulate pe întreg parcursul anului 2015. O listă a principalelor activități de natura celor menționate se regăsește în Anexa 1 la prezentul document.

Documentul a parcurs etapa de consultare publică/transparență decizională anterior transmiterii în procedură de avizare.

## Capitolul 1. Analiza situației curente

### Sistemul instituțional și managementul strategic al funcției publice

#### A. Situația la zi a funcțiilor publice și a corpului funcționarilor publici

În contextul legislativ actual, resursele umane din administrație se circumscriu următoarelor trei mari categorii:

1. Persoane numite sau alese în funcții de demnitate publică și funcții asimilate acestora (inclusiv aleșii locali), reprezentând palierul politic, cu rol decizional în ceea ce privește stabilirea de obiective și acțiuni de guvernare;
2. Persoane numite în funcții publice (de execuție, de conducere și din categoria înalților funcționari publici) în urma parcurgerii unor proceduri specifice de recrutare și selecție, reprezentând palierul administrativ responsabil cu exercitarea prerogativelor de putere publică în scopul îndeplinirii programului de guvernare;
3. Persoanele care au raporturi de muncă (sau asimilate acestora) cu autoritățile și instituțiile publice și care constituie acea categorie dedicată îndeplinirii de activități care, în principiu, nu presupun exercitarea de prerogative de putere publică însă contribuie la funcționarea administrației publice.

Fiecare dintre categoriile menționate face obiectul unor reguli și responsabilități distincte în privința gestionării funcțiilor și raporturilor juridice născute și exercitate în îndeplinirea acestora, însă din cauza unor carențe rezultate din caracterul fragmentat al managementului și lipsa unei evidențe unice, date și informații relevante despre evoluțiile recente, inclusiv din perspectiva ocupării și a profilului ocupanților, sunt disponibile doar pentru funcția publică.

Astfel, din punct de vedere statistic, studiile, analizele și rapoartele din ultimii ani vizând resursa umană din administrația publică au concluzionat că din totalul de 1.183.608 funcții ocupate în sectorul public din România<sup>1</sup>, doar aproximativ 10% sunt funcții publice din categoria celor gestionate de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP).

Numărul total de funcții publice în evidența ANFP la 31 decembrie 2015 era de 164.125, din care 134.500 funcții publice ocupate (dintre care 128.376 ocupate și temporar ocupate și 6.124 temporar vacante) și 29.625 funcții publice vacante. Acestea li se adaugă funcțiile publice specifice, reglementate sau nu prin statute speciale, gestionate strict în cadrul autorităților proprii de reglementare (cum ar fi, de exemplu, polițiștii, gestionați de Ministerul Afacerilor Interne, sau funcționarii aparținând serviciilor diplomatice și consulare, gestionați de Ministerul Afacerilor Externe) și pentru care direcțiile strategice se definesc la nivel de politici sectoriale, de către instituțiile în cauză.

Pentru cele 164.125 de funcții publice, aparținând unui număr total de 4363 instituții publice, competențele de management aparțin în prezent Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, prin Agenția Națională a Funcționarilor Publici. Aceasta din urmă are stabilite, prin lege, competențe în domeniul reglementării, evidenței și gestiunii, formării și perfecționării profesionale, precum și monitorizării, controlului și exercitării tutelei administrative, rezultatul desfășurării activităților curente constând, în prezent, în contribuirea la îndeplinirea obiectivelor Guvernului în materie de creștere a calității managementului

---

<sup>1</sup> *Analiza activităților de dezvoltare a capacității în administrația publică*, elaborată de către Banca Mondială, 2013, pag. 14

resurselor umane, ca parte integrantă a creșterii calității actului de guvernare. Pentru evidența personalului contractual din sectorul public se utilizează Registrul General de Evidență a Salariaților, din cadrul Inspecției Muncii, instituție în subordinea Ministerului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice.

Figura 1 Distribuția funcțiilor publice pe niveluri administrativ-teritoriale în 2015

Categoriile de funcții publice	Ocupate și temporar ocupate (1)	Temporar vacante (2)	Total ocupate (1) + (2)	Vacante (3)	Total funcții (1) + (2) + (3)
Structuri centrale și teritoriale	62201	2902	65103	8800	73903
Structuri locale	66175	3222	69397	20825	90222
<b>TOTAL</b>	<b>128376</b>	<b>6124</b>	<b>134500</b>	<b>29625</b>	<b>164125</b>

Figura 2. Funcții publice în anul 2015 după nivelul atribuțiilor

Categoriile de funcții publice	Ocupate și temporar ocupate (1)	Temporar vacante (2)	Total ocupate (1) + (2)	Vacante (3)	Total funcții (1) + (2) + (3)
<b>Funcții publice din categoria ÎFP</b>	<b>177</b>	<b>10</b>	<b>187</b>	<b>16</b>	<b>203</b>
CENTRALE	177	10	187	16	203
<b>Funcții publice de conducere, din care</b>	<b>15082</b>	<b>433</b>	<b>15515</b>	<b>2909</b>	<b>18424</b>
CENTRALE	6567	232	6799	1293	8092
LOCALE	8515	201	8716	1616	10332
<b>Funcții publice de execuție, din care</b>	<b>113117</b>	<b>5681</b>	<b>118798</b>	<b>26700</b>	<b>145498</b>
CENTRALE	55456	2660	58116	7491	65607
LOCALE	57661	3021	60682	19209	79891
<b>TOTAL</b>	<b>128376</b>	<b>6124</b>	<b>134500</b>	<b>29625</b>	<b>164125</b>

Figura 3. Situația funcțiilor publice pe niveluri de autoritate în anul 2015

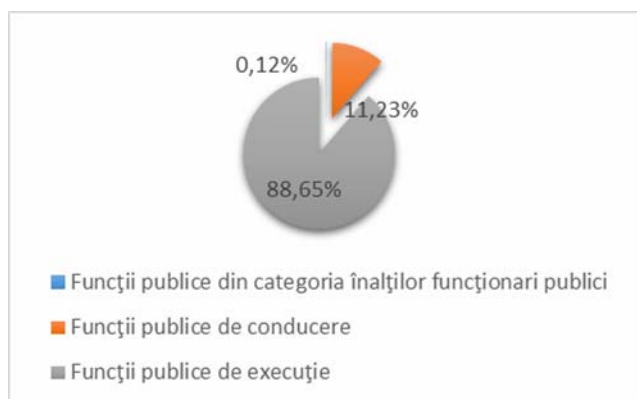


Figura 4. Structura de gen a corpului funcționarilor publici în anul 2015

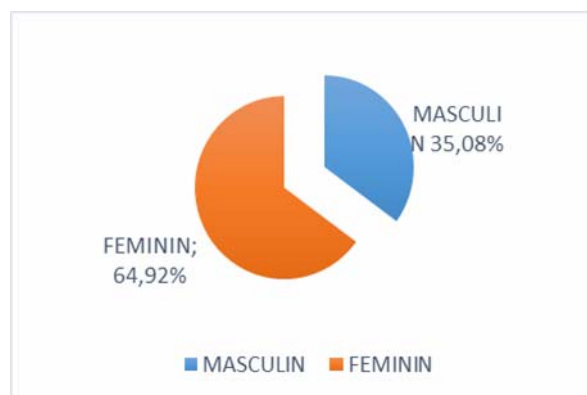


Figura 5. Structura pe clase<sup>2</sup> a funcției publice la sfârșitul anului 2015

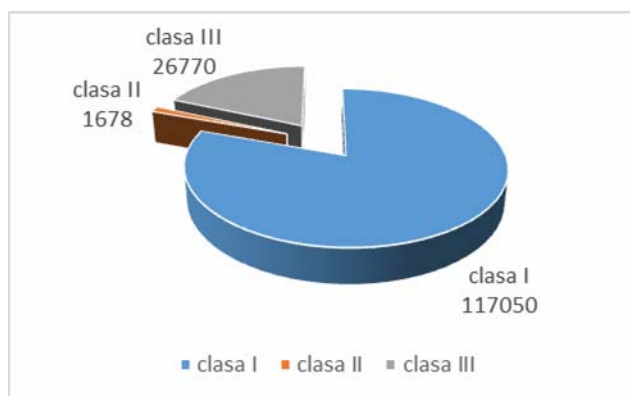


Figura 6. Structura pe grade profesionale<sup>3</sup> a funcției publice la sfârșitul anului 2015

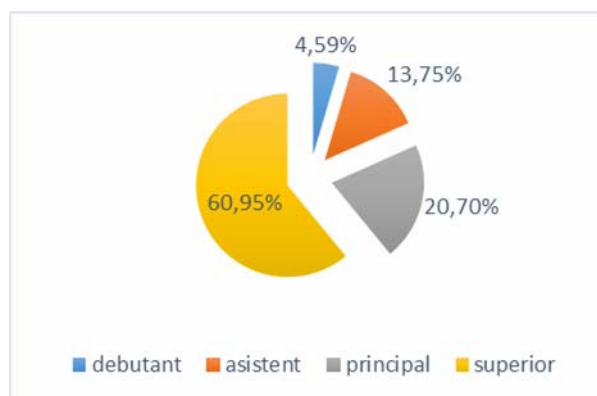
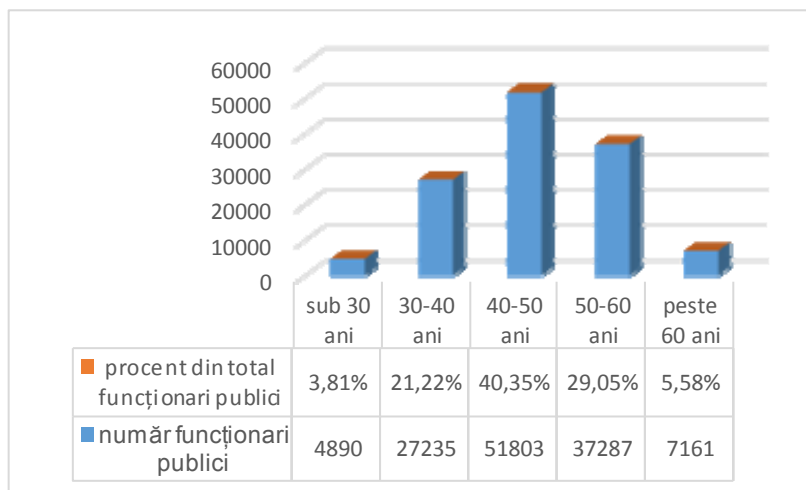


Figura 7. Structura pe grupe de vârstă a corpului funcționarilor publici în anul 2015



**Structura de vârstă actuală a corpului funcționarilor publici indică o tendință de “îmbătrânire”.** Astfel, la sfârșitul anului 2015 74,98% din funcționarii publici au peste 40 de ani, iar 34,63% dintre funcționarii publici au peste 50 de ani. Prin urmare, se poate estima că în următorii 15 ani trebuie recrutat personal pentru a ocupa aproximativ 35% din funcțiile ocupate în prezent, vacantate ca urmare a pensionării.

### ***B. Evoluția avizelor privind stabilirea funcțiilor publice și a celor pentru exercitarea cu caracter temporar a funcțiilor publice de conducere și din categoria înalților funcționari publici în perioada 2006 – 2015***

<sup>2</sup> Clasa I - studii universitare, Clasa II – (fostele) studii superioare de scurtă durată, clasa III – studii medii

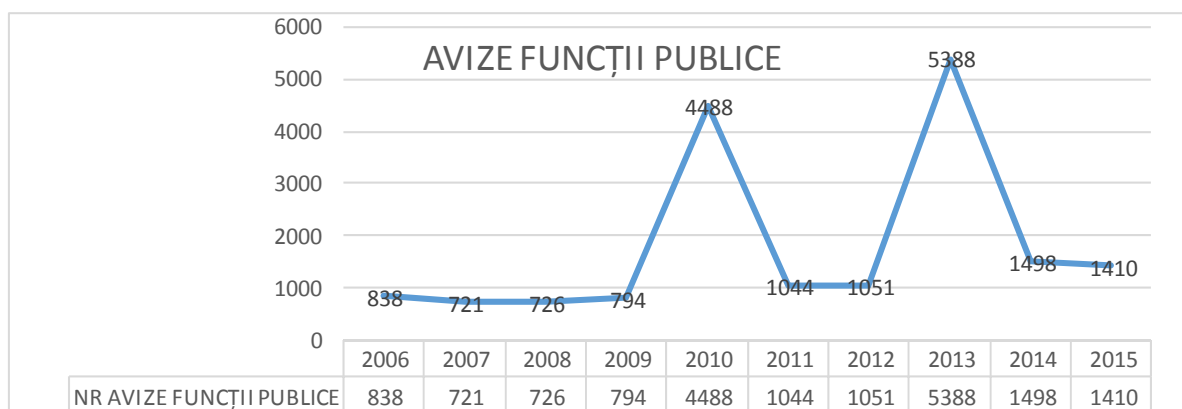
<sup>3</sup> Debutant – fără vechime, Asistent – vechime minim 1 an, Principal – vechime minim 5 ani, Superior – vechime minim 9 ani



Acordarea de avize în procesul de stabilire sau modificare a structurii de funcții publice se realizează de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici în conformitate cu prevederile art. 107 din Legea nr. 188/1999, republicată, cu modificările și completările ulterioare. În perioada 2006-2015 constatăm o creștere gradată a numărului de avize acordate, grafic care variază în paralel cu creșterea numărului de funcții publice gestionate prin sistemul informatic integrat de management al funcțiilor și funcționarilor publici.

Analizând datele pentru perioada 2006-2015 se constată două momente critice, în care numărul de avize crește de peste 4 ori: anii 2010 și anul 2013, ani în care s-au aplicat 2 acte normative de reorganizare la nivelul întregii administrații publice: Ordonanța de urgență nr. 63/2010 (*pentru modificarea și completarea Legii nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, precum și pentru stabilirea unor măsuri financiare*) și Ordonanța de urgență nr. 77/2013 (*pentru stabilirea unor măsuri privind asigurarea funcționalității administrației publice locale, a numărului de posturi și reducerea cheltuielilor la instituțiile și autoritățile publice din subordinea, sub autoritatea sau în coordonarea Guvernului ori a ministerelor*) – acest ultim act normativ fiind ulterior declarat neconstituțional.

Figura 8. Evoluția numărului de avize privind stabilirea sau modificarea structurii de funcții publice în perioada 2006 - 2015

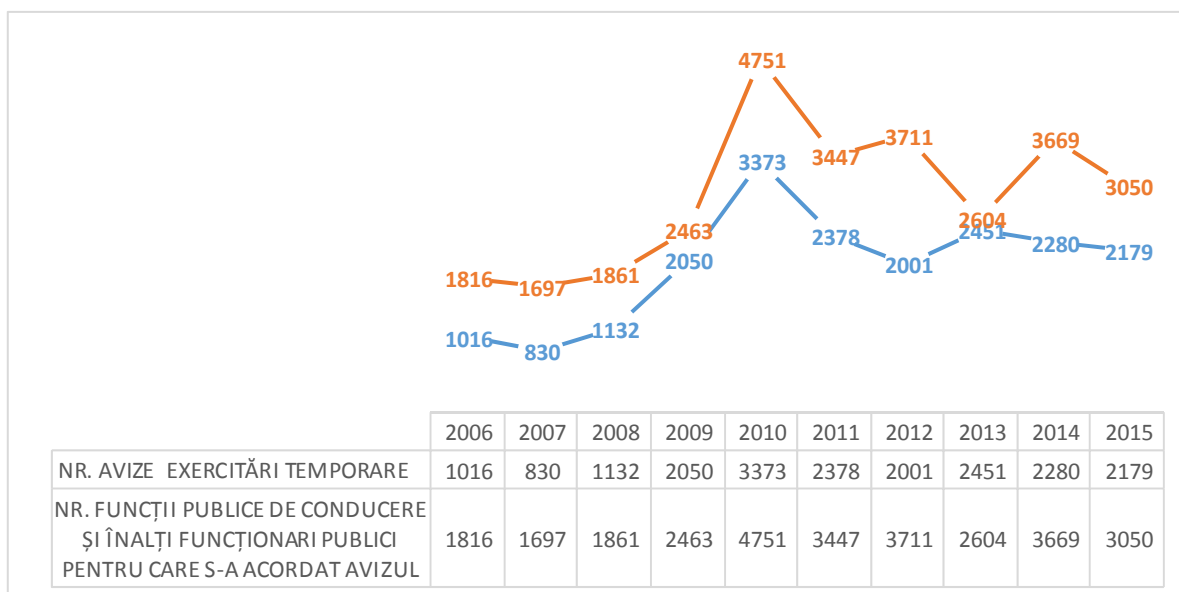


Numărul avizelor privind funcțiile publice a evoluat în paralel cu creșterea numărului de funcții și funcționari publici gestionate prin sistemul de evidență națională, așa cum se observă din datele de mai jos:

An	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
nr. avize funcții publice	838	721	726	794	4488	1044	1051	5388	1498	1410
nr. funcții publice	128514	143642	141624	133346	162254	160798	161583	157434	157993	164125
nr. funcționari publici	111624	121136	126310	112944	126857	126326	132417	130143	126380	134500

În ceea ce privește **avizele privind mobilitatea în funcții publice**, acordate în conformitate cu art. 92 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici republicată, cu modificările și completările ulterioare, situația se prezintă astfel:

Figura 9. Evoluția numărului de avize privind exercitarea temporară a funcțiilor publice de conducere și specifice înalților funcționari publici în perioada 2006 - 2015

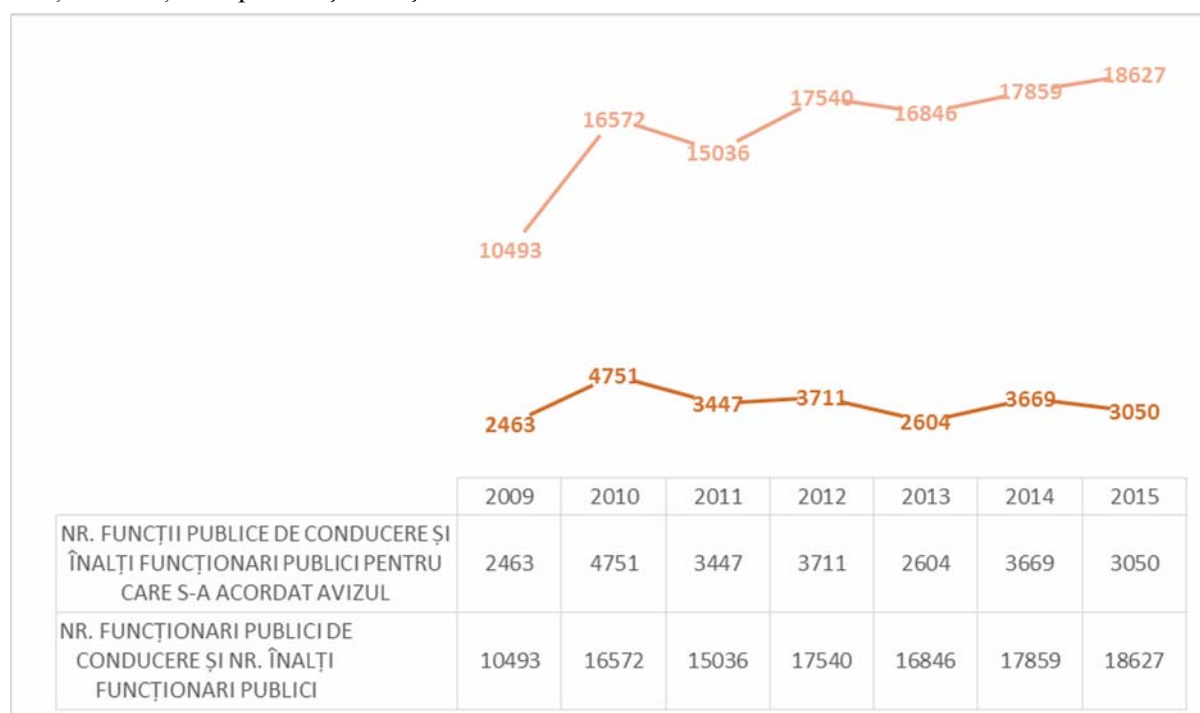


Se constată o creștere semnificativă a numărului de avize în anul 2010, **situație creată de aplicarea a 2 acte normative emise de Guvern** (respectiv *Ordonanța de urgență nr. 37/2009 privind unele măsuri de îmbunătățire a activității administrației publice și Ordonanța de urgență nr. 105/2009 privind unele măsuri în domeniul funcției publice, precum și pentru întărirea capacității manageriale la nivelul serviciilor publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe ale administrației publice centrale din unitățile administrativ-teritoriale și ale altor servicii publice, precum și pentru reglementarea unor măsuri privind cabinetul demnitarului din administrația publică centrală și locală, cancelaria prefectului și cabinetul alesului local*) care au avut ca efect scoaterea din sistemul de funcții publice a aproximativ 5000 de posturi de conducere. **În urma declarării neconstituționalității celor 2 ordonanțe de guvern** și prin aplicarea Legii 140/2010 (*pentru modificarea și completarea Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici*), numărul avizelor **a crescut cu 50%**, iar numărul funcțiilor publice de conducere pentru care s-a aplicat mobilitatea prin exercitare cu caracter temporar **s-a dublat**.

Această evoluție trebuie analizată în coroborare cu situația funcțiilor publice de conducere și a celor corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, situație care a crescut constant.

An	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
nr. funcții publice de conducere	12686	15817	15106	10243	16342	14763	17310	17310	17672	18424
nr. funcții corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici	178	190	208	250	230	273	230	162	187	203

Figura 10. Raportul între situația funcțiilor publice de conducere și a celor corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici și situația avizelor acordate



Pentru exercitarea cu caracter temporar a funcțiilor publice de conducere vacante, precum și a celor din categoria înalților funcționari publici, vacante și temporar vacante, în anul 2015 au fost acordate **2.179 avize pentru exercitarea cu caracter temporar a 3.050 funcții publice de conducere și corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici** în cadrul autorităților și instituțiilor publice din administrația publică centrală, ale serviciilor deconcentrate ale ministerelor, precum și din administrația publică locală.

În anul 2015 ANFP a emis un număr de 30 avize privind mobilitatea între funcții publice generale și cele cu statut special, pentru un număr de 43 funcții publice.

### C. Modificări ale actelor legislative cheie în domeniul funcției publice

Figura 11. Modificări ale actelor legislative cheie în domeniul funcției publice

Act normativ	Număr modificări	Detalii - modificări aduse prin următoarele acte normative
Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată (2), cu modificările și completările ulterioare	22	OUG 125/2008; OUG 229/2008; OUG 3/2009; OUG 37/2009; OUG 105/2009; L 330/2009; L 379/2009; DCZ 1629/2009; L 41/2010; L 49/2010; L 140/2010; L 284/2010; OUG 16/2012; L 187/2012; L 76/2012; L 2/2013; OUG 77/2013; L 255/2013; OUG 82/2013; DCZ 55/2014; OUG 18/2014; DCZ 351/2015
Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare	5	HG 787/2008; HG 1173/2008; Rectificare 2009; OUG 35/2009; L 284/2010;
Hotărârea Guvernului nr. 341/2007 privind intrarea în categoria înalților funcționari publici, managementul carierei și mobilitatea înalților funcționari publici, cu modificările și	5	HG 787/2008; HG 1713/2008; HG 23/2009; HG 268/2009; HG 260/2012;

Din analiza datelor de mai sus rezultă foarte clar câteva concluzii, care consolidează aspectele relevate în documentul „Cauzele Structurale care stau la baza slabei capacități a administrației publice din România”<sup>4</sup>:

- 1) Fiecare schimbare de guvern (vezi figura 8) duce la o creștere dramatică a avizelor emise de ANFP pentru modificarea structurii de funcții publice sau a reorganizării activității – maxime în 2010 și 2013, care depășesc de 4-5 ori valorile anterioare ale numărului total de avize solicitate și acordate în acest scop. În plus, trebuie să constatăm că după fiecare maxim, nivelul mediu se plasează pe un nivel anterior mai ridicat: astfel media anilor 2014-2015 este cu peste 30% mai mare decât media anilor 2011-2012, care la rândul ei este tot cu mai mult de 30% mai mare decât media anilor 2006-2009. Constatăm astfel, dincolo de nivelul foarte mare al valorilor maxime și o creștere medie a instabilității structurii funcțiilor și activităților administrative – reorganizări tot mai multe, chiar în anii ”obișnuiți”. Acest lucru reflectă cu prioritate gradul de discreționaritate în deciziile privind funcția publică tot mai mare, cu efecte clar negative asupra profesionalismului și autonomiei funcționarilor publici, amintit ca problemă în analiza cauzelor structurale.
- 2) O tendință similară se observă și în ceea ce privește numărul de avize pentru exercitarea temporară a funcțiilor publice de conducere și specifice înalților funcționari publici (vezi Figura 9), deși aici apare un singur maxim în anul 2010. Spre deosebire de cazul modificării structurii de funcții publice/reorganizarea a activității, detaliat anterior, în acest caz observăm cum media de după maximumul din 2010 se stabilizează la un nivel mult mai mare decât anterior acestuia; media anilor 2013-2015 este de peste 2 ori mai mare decât media anilor 2006-2008. Toate acestea arată o accentuare a instabilității pentru funcțiile de conducere, inclusiv ÎFP, devenită o coordonată permanentă/cronică. Acest lucru îl demonstrează și dinamica mai mare a creșterii avizelor de exercitare temporară decât dinamica creșterii numărului de funcții de conducere.
- 3) Toate acestea sunt în primul rând rezultatul unui stil de reglementare ad-hoc și discreționar – lucru care se poate observa și din numărul foarte mare al modificărilor aduse legii cadru a funcției publice – Legea nr. 188/1999: 22 de modificări, unele prin ordonanțe de urgență declarate ulterior neconstituționale, dar care au produs bulversări importante în sistem.

O ultimă constatare este și creșterea cu aproape 50% a numărului de funcții de conducere între anii 2006-2015, și de 80% între anii 2009-2015, raportat la creșterea numărului total de funcții publice gestionate prin sistemul de evidență națională gestionat de ANFP, care a fost de mai puțin de 30% între 2006 - 2015 și puțin peste 20% în perioada 2009 – 2015.

### **Sistemul de recrutare, promovare și evaluare**

Pe parcursul anului 2015 ANFP a avizat/ aprobat 8680 concursuri de recrutare și promovare în gradul profesional imediat superior celui deținut, desfășurate în afara ANFP. În cadrul ANFP au fost organizate 1250 de concursuri de promovare și recrutare. Toate concursurile

<sup>4</sup> Material elaborat în contextul procesului de negociere între Guvernul României și Comisia Europeană pentru elaborarea Acordului de parteneriat pentru exercițiul financiar 2014-2020 și în contextul elaborării Strategiei pentru consolidarea administrației publice românești 2014-2020, având ca scop asigurarea unei fundamentări solide pentru viitoarele măsuri care urmează a fi puse în aplicare de către Guvern în acest domeniu

organizate de ANFP pentru ocuparea funcțiilor publice de conducere au fost gestionate prin intermediul sistemului informatic integrat, cu extragerea automată și aleatorie a subiectelor privind funcția publică.

## Sistemul de instruire și perfecționare

Cu privire la formarea specializată a funcționarilor publici, ANFP gestionează *Programul de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici*. Numărul candidaților înmatriculați pentru acest program a variat între 206 în 2010, 192 în 2011, 255 în 2012, 97 în 2013 și 99 în 2014. În anul 2015 s-au desfășurat cursurile pentru candidații admiși în anul 2014.

De asemenea, ANFP desfășoară programe de formare/ perfecționare pentru personalul din administrația publică, în parteneriat cu furnizori de formare selectați pe baza criteriilor stabilite prin procedură operațională, aprobată de președintele ANFP, având în vedere anumite criterii de calitate. Numărul participanților la cursurile organizate de ANFP în perioada 2011-2015 este redat în figura de mai jos.

*Figura 12. Numărul participanților la cursurile de formare/ perfecționare organizate de ANFP și partenerii de formare în perioada 2011-2015*



În plus, în momentul de față în România există un număr mare de organizații care au ca obiect formarea funcționarilor publici / personalului contractual. Fiecare instituție sau autoritate publică are posibilitatea de a contracta în mod nemijlocit servicii de formare. Deși există reglementări privind comunicarea nevoilor de formare identificate la nivel instituțional, aceste informații nu sunt comunicate la ANFP de toate instituțiile / autoritățile publice.

În perioada 2007-2015 o sursă importantă de finanțare a cursurilor de formare a fost Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative<sup>5</sup>: autoritățile și instituțiile publice au accesat fonduri prin proiecte, într-o perioadă în care, în relaționare cu efectele crizei economice, resursele proprii alocate pentru formare au fost reduse.

În prezent, datele cu privire la sistemul de formare și perfecționare a funcționarilor publici sunt preponderent de ordin cantitativ, fără a exista informații complete și corelate care să poată genera concluzii cu privire la calitatea procesului de formare și perfecționare în sine sau cu privire la impactul său asupra carierei funcționarilor publici, rezultatele formării nefiind integrate în procesul de evaluare a performanțelor profesionale.

<sup>5</sup> De acest tip de resurse a beneficiat inclusiv ANFP, care a instruit în perioada 2010-2012 în cadrul unui proiect circa 12000 de funcționari publici pentru ECDL

Informații suplimentare cu privire la sistemul de formare și la situația formării personalului din administrația publică se regăsesc de altfel în Strategia privind formarea profesională 2016-2020, document strategic elaborat în corelare cu Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020.

Alte statistici și detalii privind domeniul funcției publice din România sunt disponibile în *Raportul privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici* elaborat de ANFP.

## Capitolul 2. Cadru juridic relevant

Îmbunătățirea eficienței administrației publice și desfășurarea de activități în serviciul și interesul cetățeanului au reprezentat în ultimii ani priorități majore în cadrul tuturor programelor de guvernare. În mod similar, toate programele de guvernare au tratat, de o manieră mai mult sau mai puțin dezvoltată, problematici precum accelerarea proceselor de reformare a statului și a administrației, creșterea performanțelor sectorului public, o mai bună orientare spre cetățean și creșterea încrederii acestuia în instituțiile statului, simplificarea și armonizarea legislației, îmbunătățirea accesului la informațiile de interes public și creșterea gradului de implicare a beneficiarilor în toate etapele proceselor decizionale. Iar în cadrul acestor problematici, o relevanță deosebită a avut-o întotdeauna capitalul uman și modul efectiv în care administrația a putut să îl valorifice pentru a-și atinge obiectivele, pornind în primul rând de la limitele cadrului juridic (prin aceasta înțelegându-se aici atât calitatea reglementărilor, cât și cea a conformării la reguli).

În ceea ce privește cadrul juridic relevant pentru prezentul document și măsurile propuse spre implementare în orizontul de timp 2016-2020, acesta poate fi sintetizat astfel:

---

*Figura 13. Cadrul normativ general*

---

### **Legi**

- *Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici*, republicată (2), cu modificările și completările ulterioare;
- *Legea nr. 90/2001 privind organizarea și funcționarea Guvernului României și a ministerelor*, cu modificările și completările ulterioare;
- *Legea administrației publice locale nr. 215/2001*, republicată, cu modificările și completările ulterioare
- *Legea nr. 340/2004 privind Prefectul și instituția prefectului*, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- *Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției*, cu completările și modificările ulterioare;
- *Legea cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice*;
- *Legea nr. 7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici*, republicată;
- *Legea educației naționale nr. 1/2011*, cu modificările și completările ulterioare;
- *Codul Muncii (Legea nr. 53/2003)*, republicat, cu modificările și completările ulterioare;
- *Legea nr. 477/2004 privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice*.

### **Hotărâri ale Guvernului**

- *Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici*, cu modificările și completările ulterioare;
- *Hotărârea Guvernului nr. 341/2007 privind intrarea în categoria înalților funcționari publici, managementul carierei și mobilitatea înalților funcționari publici*, cu modificările și completările ulterioare;
- *Hotărârea Guvernului nr. 833/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor paritare și încheierea acordurilor colective*, cu modificările și completările ulterioare;
- *Hotărârea Guvernului nr. 1344/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor de disciplină*, cu modificările și completările ulterioare;

- *Hotărârea Guvernului nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici;*
- *Hotărârea Guvernului nr. 832/2007 pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea și desfășurarea programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, cu modificările și completările ulterioare;*
- *Hotărârea Guvernului nr. 1000/2006 privind organizarea și funcționarea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;*
- *Hotărârea Guvernului nr. 432/2004 privind dosarul profesional al funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;*
- *Hotărârea Guvernului nr. 553/2009 privind stabilirea unor măsuri cu privire la evidența funcțiilor publice și a funcționarilor publici;*
- *Hotărârea Guvernului nr. 280/2011 pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind stabilirea principiilor generale de ocupare a unui post vacant sau temporar vacant corespunzător funcțiilor contractuale și a criteriilor de promovare în grade sau trepte profesionale imediat superioare a personalului contractual din sectorul bugetar platit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;*
- *Hotărârea Guvernului nr. 500/2011 privind registrul general de evidență a salariaților, cu modificările și completările ulterioare;*

#### **Ordine ale Președintelui ANFP:**

- *Ordinul nr. 7660/2006 privind aprobarea Instrucțiunilor pentru elaborarea Planului de ocupare a funcțiilor publice;*
- *Ordinul nr. 13601/2008 pentru aprobarea termenelor și a formatului standard de transmitere a datelor și informațiilor privind planul anual de perfecționare profesională și fondurile alocate în scopul instruirii funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;*
- *Ordinul nr. 1355/2009 pentru aprobarea Instrucțiunilor de completare a formatelor-standard și de transmitere a datelor și informațiilor cu privire la evidența funcțiilor publice și a funcționarilor publici;*
- *Ordinul nr. 1496/2009 pentru aprobarea formatului standard, a termenelor și modalității de transmitere a datelor privind comisiile paritare și acordurile colective;*
- *Ordinul nr. 1932/2009 pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea și desfășurarea examenului de promovare în clasă a funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;*
- *Ordinul nr. 1200/2013 privind monitorizarea respectării normelor de conduită de către funcționarii publici și a implementării procedurilor disciplinare;*
- *Ordinul nr. 762/2015 pentru stabilirea domeniilor prioritare de formare profesională pentru administrația publică.*

#### **Alte acte cu caracter normativ, relevante**

- *Regulamentul Comisiei de Concurs pentru Recrutarea Înalților Funcționari Publici nr. 1/2008 privind organizarea și desfășurarea concursului pentru intrarea în categoria înalților funcționari publici, cu modificările și completările aduse prin Regulamentul 2/2012 și Regulamentul 3/2014*

De asemenea, există reglementări privind o serie de funcții publice specifice, stabilite sau nu prin statute special, o selecție a acestora fiind prezentată în continuare.

*Figura 14. Acte normative privind unele funcții publice cu statute speciale*

#### **Acte normative privind funcții publice cu statute speciale**



- OUG nr. 10/2004 privind Statutul personalului vamal, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 360/2002 privind Statutul polițistului, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 293/2004 privind Statutul funcționarilor publici din Administrația Națională a Penitenciarelor, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 7/2006 privind Statutul funcționarului public parlamentar, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 269/2003 privind Statutul Corpului diplomatic și consular al României, cu modificările și completările ulterioare

Figura 15. Acte normative privind unele funcții publice specifice

Funcții publice specifice	Acte normative specifice
Arhitect șef (funcție publică de conducere)	<b>Legea nr. 350/2001</b> privind amenajarea teritoriului și urbanismul <b>Legea nr. 184/2001</b> privind organizarea și exercitarea profesiei de arhitect, cu modificările și completările ulterioare
Inspector antifraudă	<b>Ordonanța de urgență nr. 74/2013</b> privind unele măsuri pentru îmbunătățirea și reorganizarea activității Agenției Naționale de Administrare Fiscală, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative <b>Regulamentul</b> de desfășurare a concursului sau examenului pentru ocuparea funcției publice specifice de inspector antifraudă în cadrul Agenției Naționale de Administrare Fiscală din 04.09.2013, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 677/2013
Inspector de concurență	<b>Legea concurenței nr. 21/1996</b>
Inspector de integritate	<b>Legea nr. 144/2007</b> privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, republicată, cu modificările și completările ulterioare
Inspector de muncă	<b>Legea nr. 108/1999</b> pentru înființarea și organizarea Inspecției Muncii
Manager public	<b>Ordonanță de urgență nr. 92/2008</b> privind statutul funcționarului public denumit manager public, cu modificările și completările ulterioare

### Capitolul 3. Definirea problemelor

Administrația publică din România se confruntă cu deficiențe în termeni de eficiență, eficacitate și imagine, fiind ancorată într-o cultură organizațională conservatoare, în care latura formală a administrației primează și preocuparea față de impactul real al acțiunilor este redusă. (**Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice (SCAP) 2014-2020**). Totodată, vorbim despre o administrație „închisă”, care nu cooperează cu mediul academic, societatea civilă, mediul privat și partenerii sociali. După cum o arată și **Raportul de Țară al României pentru 2016**, această eficacitate limitată alături de cazuri de corupție întâlnite la toate nivelurile administrației, constituie un obstacol în calea furnizării de servicii și afectează capacitatea de a pune în aplicare reforme structurale și de a implementa politici în mod strategic și coordonat, precum și de a valorifica fondurile UE. La baza acestei ineficiențe stă atât slaba profesionalizare, cât și politizarea și lipsa de responsabilizare a administrației.

**Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020** reflectă, detaliază și completează viziunea privind resursele umane în administrația publică prezentată în **Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice (SCAP) 2014-2020**, cu precădere în ceea ce privește **Adaptarea politicilor și sistemului de resurse umane la obiectivele și exigențele unei**

*administrații moderne (Obiectivul specific II.2), Promovarea eticii și integrității în administrația publică și continuarea măsurilor privind reducerea și prevenirea corupției și sprijinirea implementării recomandărilor aferente formulate în cadrul Mecanismului de Cooperare și Verificare (Obiectivul specific II.3) și Calitate, cercetare și inovare în administrația publică (Obiectivul specific II.6).*

De asemenea, în elaborarea strategiei au fost luate în considerare problemele identificate în ***Analiza cauzelor structurale care au dus la existența unei capacități administrative reduse în România***, elaborată în 2013 pe baza activității grupului de lucru constituit în acest scop la nivelul Cancelariei Primului Ministru:

- Politizarea administrației publice;
- Alocarea deficitară a resurselor;
- Conflicte de mandate în administrația publică;
- Lipsa de încredere între palierele politic și administrativ;
- Cultură administrativă conservatoare, rezistentă la schimbare;
- Lipsa de transparență în procesele decizionale locale și centrale;
- Capacitatea redusă de a reține în sistemul administrației publice funcționarii publici profesioniști (deprofesionalizare).

Cauzele structurale enumerate anterior au fost semnalate și în textul ***Acordului de Parteneriat al României cu Uniunea Europeană pentru perioada 2014-2020***, în capitolul *Principalele deficiențe transversale care afectează administrația publică*. *Acordul de Parteneriat* prezintă sintetic deficiențele administrației publice românești din punct de vedere al managementului resurselor umane:

- Lipsa unei politici integrate și pe termen lung pentru un management coerent și unitar al resurselor umane din administrația publică;
- Lipsa unui management performant, de la recrutare, evaluare, promovare, motivare și remunerare, până la dezvoltare profesională și dobândirea de noi competențe;
- Lipsa unei abordări integrate în ceea ce privește implementarea și promovarea valorilor etice și integrității profesionale;
- Cultură organizațională anacronică bazată pe o abordare axată pe proceduri/birocrație, nu pe (...) obținerea de performanțe măsurate în raport cu obiective și ținte clare;
- Instabilitatea funcției publice, atât la nivelul posturilor de conducere, cât și al celor de execuție, din diverse motive;
- Mecanismele de selecție, management, evaluare și promovare a personalului sunt inflexibile;

Capacitatea departamentelor de resurse umane de a analiza necesitățile de pregătire ale angajaților în raport cu nevoile instituționale este redusă”.

Prin *Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020* se urmărește implementarea unor soluții durabile la principalele probleme ale managementului resurselor umane din administrația publică, atât cele semnalate în documentele strategice menționate, cât și cele identificate în analizele realizate în cadrul ANFP. Acestea au fost structurate în **5 teme** corespunzătoare principalelor componente ale managementului resurselor umane în cadrul

administrației publice<sup>6</sup>: (1) Sistemul instituțional și managementul strategic al resurselor umane din administrația publică, (2) Sistemul de recrutare, evaluare și promovare, (3) Sistemul de salarizare și motivare, (4) Sistemul de instruire și perfecționare, (5) Etica și integritatea.

## 1.Sistemul instituțional și managementul strategic al funcției publice

Principalele probleme vizate sunt:

**P1.1 Politizarea administrației publice, caracterizată printr-o abordare personalizată a procesului decizional și a managementului instituțional, conducând la reorganizări instituționale frecvente (legate în cele mai multe cazuri de ciclul electoral), utilizarea excesivă a numirilor provizorii în poziții de conducere și legiferare ad-hoc, cu efecte profunde asupra independenței funcției publice, a previzibilității procesului decizional, a recrutării și a dezvoltării în cariera de funcționar public<sup>7</sup>, precum și asupra relației de încredere între nivelurile politic și administrativ, descurajând asumarea de inițiative și simțul responsabilității la nivelul administrației. Rezistența la schimbare și birocratia excesivă ca mijloc de auto-protecție sunt alte efecte ale politizării administrației.**

*Procesele de reorganizare ale unor instituții din administrația publică afectează continuitatea și calitatea serviciului public*

În contextul legislativ actual reorganizarea instituțională reprezintă o decizie a conducerii instituției sau autorității publice respective, limitată doar de câteva condiții generale privind transformarea posturilor și formarea compartimentelor, birourilor, direcțiilor. Agenția Națională a Funcționarilor Publici avizează proiectele de reorganizare trimise în prealabil de fiecare autoritate sau instituție publică prin prisma criteriilor legale. Orice reorganizare instituțională (prin contopirea, divizarea sau apariția unor structuri interne, fuziunea cu o altă instituție sau autoritate publică, și mișcările de personal aferente) poate destabiliza / afecta cel puțin temporar calitatea serviciilor asigurate prin instituția sau autoritatea publică respectivă. La nivelul funcționarului public implicarea într-un proces de reorganizare creează stres și demotivează. După cum indică datele prezentate în capitolul 1 (Analiza situației curente), numărul de reorganizări este semnificativ și este vizibil influențat de ciclul electoral.

*Exercitarea cu caracter temporar a funcțiilor publice de conducere vacante*

După cum o arată și Raportul de Țară al României pentru 2016, ”reorganizările instituționale frecvente și utilizarea excesivă a numirilor provizorii în poziții de conducere au un impact negativ asupra independenței funcției publice, a previzibilității procesului decizional și a dezvoltării carierei funcționarilor publici”. Din datele furnizate în capitolul 1 reiese că doar în anul 2015 au fost acordate 2.179 avize pentru exercitarea cu caracter temporar a 3.050 funcțiilor publice de conducere și corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici în cadrul autorităților și instituțiilor publice din administrația publică centrală, ale serviciilor deconcentrate ale ministerelor și din administrația publică locală. Deși legislația funcției publice permite ocuparea unor posturi temporar, această opțiune ar trebui privită ca fiind una

<sup>6</sup> Aceste componente de management al resurselor umane se regăsesc și în alte țări europene, conform *Analizei privind consolidarea rolului ANFP și/sau înființarea unei instituții cu atribuții în gestiunea personalului contractual din administrația publică*, pag. 10-15.

<sup>7</sup> Raportul de țară al României pentru 2016

excepțională, pentru asigurarea continuității serviciului public atunci când recrutarea prin concurs nu a condus la selectarea unui candidat potrivit.

## **P1.2 Politicile inconsecvente și neuniforme în materie de resurse umane și fragmentarea administrației publice, atât din punct de vedere normativ (număr excesiv de acte normative, uneori cu prevederi contradictorii/redundante) cât și al managementului resurselor umane, care conduc la o performanță slabă a sistemului public.**

### *Fragmentarea la nivel normativ în domeniul funcției publice*

De la intrarea în vigoare a Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, în domeniul funcției publice au fost elaborate și adoptate numeroase acte normative privind categorii de funcții publice specifice sau funcții publice cu statute speciale, precum și cu privire la managementul resurselor umane în domeniul funcției publice (a se vedea actele normative din Figura 10). Legea nr. 188/1999 a avut, de la intrarea în vigoare și până în prezent, peste 20 de etape de modificări și completări, după cum este indicat în capitolul 1. Analiza situației curente.

*Analiza actelor normative care cuprind dispoziții referitoare la statutele speciale aplicabile funcționarilor publici* elaborată de ANFP în anul 2013 a evidențiat o serie de neconcordanțe între Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată (2), cu modificările și completările ulterioare, și unele reglementări privind funcțiile publice cu statute speciale.

*Analiza privind consolidarea rolului ANFP și/sau înființarea unei instituții cu atribuții în gestiunea personalului contractual din administrația publică* arată că, deși domeniul funcțiilor care implică exercitarea prerogativelor de putere publică este definit prin Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, în practică există categorii de posturi care implică exercitarea prerogativelor de putere publică dar care nu sunt definite ca funcții publice. De asemenea, se constată că există curențe de reglementare cu privire la statutul / termenii contractuali / mandatul, drepturile și obligațiile unor categorii de personal din administrația publică (e.g. secretarii de stat).

În acest context sunt necesare simplificarea, clarificarea, sistematizarea și armonizarea reglementărilor din domeniul funcției publice (statutul general al funcționarilor publici, statute speciale, reglementări privind funcții publice specifice, managementul resurselor umane etc.). Acest demers este de așteptat să aibă un impact pozitiv nu doar asupra activității ANFP ci și asupra activității specialiștilor de resurse umane și a managerilor din instituțiile și autoritățile publice, precum și asupra grupului țintă al acestor reglementări, funcționarii publici.

### *Fragmentarea evidenței și a managementului resurselor umane din administrația publică la nivel instituțional*

Sistemul de gestiune a funcției publice include evidența a 164.125 funcții publice (dintre care 128.376 ocupate și temporar ocupate) din 4.363 instituții publice, precum și reglementarea, monitorizarea, controlul și tutela administrativă pentru actele administrative emise pentru aceste funcții. Agenția Națională a Funcționarilor Publici se ocupă de gestiunea funcțiilor publice generale și specifice însă în evidența ANFP nu sunt incluse toate funcțiile publice cu statute speciale. Unele ministere țin evidența funcțiilor publice și a funcționarilor publici cu statute speciale din subordine (de ex. Ministerul Afacerilor Interne, Ministerul Afacerilor Externe).

Pentru evidența personalului contractual (din sectorul public și privat) a fost creat *Registrul General de Evidență a Salariaților*, în cadrul Inspecției Muncii, instituție în subordinea Ministerului Muncii Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice (cf. *Hotărârile Guvernului nr.500/2011 privind registrul general de evidență a salariaților*). Atribuțiile acestei instituții nu se suprapun cu atribuțiile structurilor menționate la art. 6 din *Ordonanța de Urgență nr.86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare*: „Ministerul Apărării Naționale, structurile militare și structurile în care își desfășoară activitatea funcționari publici cu statut special din cadrul Ministerului Afacerilor Interne, Administrația Națională a Penitenciarelor din cadrul Ministerului Justiției, Serviciul Român de Informații, Serviciul de Informații Externe, Serviciul de Protecție și Pază, Serviciul de Telecomunicații Speciale, precum și Comisia Națională pentru Controlul Activităților Nucleare organizează activitățile de inspecție a muncii prin direcții proprii de specialitate, care au competență exclusivă numai pentru structurile respective”.

Practic, din punct de vedere statistic, rapoartele indică un procent de doar 10% (aproximativ) funcții publice din categoria celor gestionate de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) din totalul de 1.183.608 funcții ocupate în sectorul public din România<sup>8</sup>.

Principalele consecințe ale evidenței și gestiunii fragmentate pentru resursele umane din administrația publică sunt:

- date incomplete cu privire la resursele umane din administrația publică și cheltuielile de personal corespunzătoare,
- instabilitatea și insuficiența cadrului normativ privind managementul resurselor umane (fiecare dintre instituțiile menționate mai sus are atribuții de reglementare pentru categoriile de personal gestionate / în evidență),
- lipsa unor politici de resurse umane care să abordeze în mod integrat (strategic și coordonat) principalele provocări cu care se confruntă sistemul de resurse umane (nevoia de personal calificat/adecvat, în special pentru o serie de sectoare-poziii vulnerabile).

### **P1.3. Administrația românească nu este adaptată cerințelor sociale și este rezistentă la schimbare și inovare**

Pentru eficientizarea administrației publice și adaptarea acesteia la cerințe sociale și schimbări economice este nevoie de soluții inovatoare, bazate pe bune practici din România și alte țări europene.

## **2. Procesele de recrutare, evaluare și promovare în administrația publică**

### **P2: Performanța slabă a resursei umane din administrația publică generată de lipsa unui sistem performant de recrutare, evaluare, promovare și motivare**

*Mecanismele de recrutare și selecție în administrația publică au un grad scăzut de transparență și pun accent pe abilități de memorare și proceduri birocratice, fără a acorda suficientă atenție competențelor necesare pentru îndeplinirea mandatului instituției / autorității publice*

<sup>8</sup> *Analiza activităților de dezvoltare a capacității în administrația publică*, elaborată de către Banca Mondială, 2013, pag. 14

Analiza funcțională privind administrația publică realizată de Banca Mondială în anul 2011 (*Public Administration Reform: an overview of cross-cutting issues*) remarca: „recrutarea și selecția în administrația publică sunt problematice, cu accent pe reguli și proceduri și insuficientă atenție pentru corelarea abilităților și competențelor cu mandatele și funcțiile instituțiilor” (Banca Mondială 2011: 15).

*Există un număr mare de funcții publice vacante, în special la nivel local, și structura vârstelor în cadrul corpului funcționarilor publici indică o tendință de îmbătrânire*

Astfel, la sfârșitul anului 2015, 74,98% din funcționarii publici au peste 40 de ani, iar 34,63% dintre funcționarii publici au peste 50 de ani. Prin urmare, se poate estima că în următorii 15 ani trebuie recrutat personal pentru a ocupa aproximativ 35% din funcțiile ocupate în prezent, vacantate datorită pensionării. Din 29.625 funcții publice vacante în anul 2015, 20.825 funcții publice vacante sunt în autorități / instituții ale administrației publice locale, iar acest fapt are un impact direct asupra calității serviciilor publice.

*Dificultăți de a atrage și reține în administrația publică personal cu calificări specifice (în domenii cu deficit de personal) și personal cu nivel înalt de calificare.*

Eficiența activității autorităților și instituțiilor publice este serios afectată de dificultățile în exercitarea anumitor atribuții ale acestora care depind de existența unor resurse umane calificate/specializate; astfel, în prezenta etapă de dezvoltare a societății românești care reclamă interacțiunea preponderent în mediu electronic cu administrația publică, specialiștii IT&C sunt o resursă aproape inexistentă în multe instituții publice și chiar și acolo unde se regăsesc, atribuțiile lor sunt mai degrabă limitate la întreținerea funcționării echipamentelor IT. De asemenea, un alt exemplu de specializare precară la nivelul autorităților administrației publice locale constă în funcția de secretar al unității administrativ-teritoriale, funcție cu rol determinant în asigurarea legalității actelor administrative emise/adoptate la acest nivel; astfel, dintr-un total de 2.845 astfel de funcții la nivelul comunelor, 12% dintre acestea nu sunt ocupate în prezent, iar din cele ocupate, 21% sunt deținute de persoane care nu îndeplinesc condițiile stabilite ca regulă de lege; prin urmare, 33% dintre aceste funcții prezintă probleme.

*Sistemul de evaluare a performanței profesionale este inflexibil, axat pe proceduri și nu pe obținerea de performanțe măsurate în raport cu obiective și ținte clare*

Potrivit *Raportului privind dificultățile administrației publice locale în gestiunea proceselor de resurse umane* (Deloitte 2013) „evaluarea are un caracter pur formal, este doar o altă sarcină care ține de birocrăția managementului resurselor umane” și „deseori, din procesul de evaluare lipsește etapa de discuție liberă și feedback dintre evaluator și evaluat; practic, evaluarea are lor exclusiv pe hârtie” (Deloitte 2013: 18-19). De asemenea, *Raportul* menționat arată că „este foarte dificilă terminarea raportului de serviciu cu un funcționar public pentru incompetență, are loc rar și, de obicei, alternativa aleasă de manageri este a transfera sarcinile funcționarului public respectiv altora mai competenți” (Deloitte 2013: 19).

### 3. Sistemul de salarizare și motivare

**P3: Sistemul de salarizare în administrația publică nu este unul motivant, neavând parametri care să țină cont de performanță și fiind marcat de diferențe semnificative între salarizarea persoanelor care ocupă funcții publice similare în administrația publică**

*În sistemul actual de salarizare a funcționarilor publici parametrii pentru stabilirea salariului nu permit ca acesta să varieze în funcție de performanța la locul de muncă.*

Lipsa unei legături între performanță și salariu nu stimulează funcționarii publici pentru creșterea eficienței și eficacității activității lor, ceea ce ar conduce la servicii mai bune pentru cetățeni, mediu de afaceri sau alte instituții / autorități publice.

*Există diferențe semnificative între salarizarea persoanelor care ocupă funcții publice similare în administrația publică*

Legea cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice nu este aplicată integral, unitar și coerent. Astfel, anual, după intrarea sa în vigoare, au fost emise ordonanțe de urgență privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice precum și alte măsuri în domeniul cheltuielilor publice. În practică, salarizarea funcționarilor publici se face ținând cont de reglementări generale precum și de reglementări specifice. Datorită sporurilor, indemnizațiilor și a altor componente ale drepturilor salariale specifice anumitor instituții publice se constată diferențe semnificative între salarizarea persoanelor care ocupă funcții publice similare în administrația publică. Lipsa unei standardizări a salarizării funcționarilor publici în funcție de criteriile anunțate în Legea cadru nr. 284/2010 generează și un nivel scăzut de transparență privind salariile.

*Dificultatea de a motiva funcționarii publici care ajung la gradul profesional superior*

O provocare importantă în domeniul funcției publice este a găsi soluții de motivare pentru funcționarii publici care ajung la gradul profesional superior (gradul profesional maxim). La sfârșitul anului 2015 60,95% dintre funcționarii publici aveau grad profesional superior și doar 4,59% aveau grad profesional debutant.

#### **4. Sistemul de instruire și perfecționare**

***P4: Sistem de formare insuficient dezvoltat care nu poate asigura un cadru coerent pentru profesionalizarea corespunzătoare a personalului din administrația publică***

Urmare a aplicării Legii nr. 329/2009 privind reorganizarea unor autorități și instituții publice, raționalizarea cheltuielilor publice, susținerea mediului de afaceri și respectarea acordurilor-cadru cu Comisia Europeană și Fondul Monetar Internațional, Agenția Națională a Funcționarilor Publici a devenit, începând cu anul 2009, instituția responsabilă cu reglementarea dar și cu furnizarea de programe de formare specializată și de perfecționare profesională a funcționarilor publici pe piața serviciilor de formare pentru administrația publică. În prezent, resursele financiare, umane și tehnice de care dispune ANFP sunt insuficiente pentru derularea optimă a programelor de formare pentru funcționarii publici. În plus, în momentul de față există în România un număr mare de organizații care au ca obiect formarea funcționarilor publici. Inexistența unui sistem formal de monitorizare și control al calității pentru acest grup țintă a creat imaginea unui sistem neomogen. Această situație poate fi remediată prin crearea unui cadru instituțional și legal corespunzător care să creeze premise pentru politici și servicii de calitate în domeniul formării profesionale a funcționarilor publici.

*Rolul marginal al compartimentelor de resurse umane, la nivelul instituțiilor / autorităților publice.*

Compartimentele de resurse umane sunt percepute ca având o poziție subordonată, de executant, atât în relația cu managementul instituțiilor cât și cu departamentele profesionale<sup>9</sup>, iar capacitatea lor de a analiza necesitățile de pregătire ale angajaților în raport cu nevoile instituționale este redusă.

## 5. Etica și integritatea în funcția publică

***P5: Nerespectarea normelor de etică și integritate în cadrul administrației publice continuă să reprezinte o problemă, în contextul în care măsurile preventive nu au avut un impact sistemic, fiind fragmentate și afectate de capacitatea insuficientă a instituțiilor, de lipsa cunoștințelor și a competențelor personalului, precum și de lipsa de voință politică la conducerea instituțiilor.***

Problematica integrității în exercitarea funcțiilor publice din România este construită în jurul a 3 componente principale care sunt detaliate în legislația națională – *conflictul de interese, incompatibilitățile și regulile privind conduita în exercitarea funcțiilor publice*. Nerespectării regulilor asociate oricăreia dintre aceste componente i s-a dat, în contextul implementării Strategiei Naționale Anticorupție, denumirea generică de „incident de integritate”, iar premisa promovată de cadrul strategic menționat a devenit aceea că „orice nou dosar ANI sau DNA constituie un eșec al managementului instituției de a preveni incidentele de integritate”. Față de cele de mai sus, raportul MCV pentru anul 2015 semnala faptul că începând cu anul 2013, „numărul total de funcționari locali trimiși în judecată pentru corupție se ridică la aproape 100 de primari, peste 20 de președinți ai Consiliilor județene și zeci de alți funcționari locali”, în timp ce doar în cursul anului trecut DNA a trimis în judecată peste „1250 de inculpați, printre aceștia numărându-se un prim-ministru, foști miniștri, parlamentari, primari, președinți ai Consiliilor județene, judecători, procurori și o gamă largă de înalți funcționari”. În egală măsură, din analiza datelor puse la dispoziție prin raportul de activitate al Agenției Naționale de Integritate reiese că numărul total de dosare în care s-au constatat diferențe semnificative între averea dobândită și veniturile realizate, incompatibilități, conflicte de interese în materie administrativă, indicii temeinice privind săvârșirea unor fapte de natură penală (conflict de interese, fals în declarații, infracțiuni asimilate infracțiunilor de corupție etc.) a fost de 841 în perioada 2008-2013, în 2014 a fost de 466, iar în 2015, de 431. În acest context, concluzia, regăsită de altfel și în unele dintre recomandările raportului MCV, este aceea că în materie de politici orientate spre prevenirea corupției încă lipsesc voința politică la conducerea instituțiilor, capacitatea instituțională, cunoștințele și competențele personalului, o abordare integrată a aplicării măsurilor specifice, suficiența cunoaștere și valorificare a unor mecanisme suport tip instituția consilierului de etică. Și tot în acest context, lipsa menționată este periodic validată de, spre exemplu, *Rapoartele semestriale elaborate de ANFP privind monitorizarea respectării normelor de conduită de către funcționarii publici și a implementării procedurilor disciplinare (2009-2014)*, care indică drept cel mai des întâlnite situații de nerespectare a normelor de conduită: neîndeplinirea atribuțiilor de serviciu, necunoașterea procedurilor de lucru la nivel instituțional, conduită neadecvată cu colegii de serviciu sau cu beneficiarii serviciilor administrației publice; sau de concluzii de natura celor rezultate din

---

<sup>9</sup> Deloitte (2013) *Raport privind dificultățile administrației publice în gestionarea proceselor de resurse umane*, pag. 10-11. Raportul a fost elaborat în cadrul proiectului gestionat de Agenția Națională a Funcționarilor Publici „Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice” (Cod SMIS 35032).



fundamentarea documentului de politică publică "Dezvoltarea standardelor etice în sistemul administrației publice" – „din punct de vedere al imaginii publice, cetățenii percep funcționarii publici ca având un comportament neconform cu normele de conduită ce prevăd prioritatea interesului public, asigurarea egalității de tratament a cetățenilor în fața autorităților publice, respectarea criteriilor profesionalismului, eficienței, politeții, integrității și eficacității în rezolvarea problemelor”.

## Capitolul 4. Viziune, principii, obiective, acțiuni și indicatori

### Viziunea Strategiei

*România va avea **funcționari publici profesioniști, neutri din punct de vedere politic, care acționează în condiții de stabilitate, transparență și predictibilitate, responsabili pentru rezultatele obținute și care sunt capabili să elaboreze și implementeze politici publice eficiente, ce vor susține dezvoltarea durabilă a României.***

Pentru implementarea prezentei strategii vor fi avute în vedere următoarele principii:

- **Legalitatea și respectarea statului de drept** – Autoritățile și instituțiile publice au obligația de a respecta Constituția și legile țării.
- **Transparența, deschiderea și participarea** – Autoritățile și instituțiile publice au obligația de a asigura accesul liber la informațiile de interes public, transparența decizională și de a își face cunoscute activitățile, în condițiile legii. De asemenea, autoritățile și instituțiile publice au obligația de a asigura condițiile de participare pentru actorii interesați (instituții / autorități publice, organizații neguvernamentale, funcționari publici, universități, sectorul privat, cetățeni) la elaborarea și implementarea măsurilor propuse în această strategie, în condițiile legii.
- **Eficiența și eficacitatea** – Autoritățile și instituțiile publice vor utiliza optim resursele disponibile pentru atingerea obiectivelor propuse în această strategie.
- **Proportionalitatea, coerența și responsabilitatea** – Măsurile ce vor fi implementate în cadrul acestei strategii vor fi adecvate, necesare, etapizate și corespunzătoare obiectivelor. Autoritățile și instituțiile publice își asumă responsabilitatea pentru acțiunile pe care le îndeplinesc pentru implementarea strategiei.
- **Egalitatea de șanse** – Pentru implementarea acestei strategii (e.g. pentru implementarea cadrelor de competențe sau a programelor de formare specializate) autoritățile și instituțiile publice nu vor discrimina pe bază de gen, vârstă, religie, abilități / dizabilități, apartenență la grupuri defavorizate și alte aspecte, în condițiile legii.
- **Flexibilitatea** – Având în vedere rolul administrației publice de a implementa programul guvernamental, obiectivele, acțiunile și bugetul prevăzute în această strategie pot fi ajustate în funcție de prioritățile guvernamentale și resursele financiare și umane disponibile.

### Obiectivul General al Strategiei

*În perioada 2016-2020, la nivelul funcției publice se va asigura un cadru instituțional și de management al resurselor umane din administrația publică cuprinzător, stabil, coerent,*

*transparent, va fi implementat un sistem de recrutare, promovare, evaluare, salarizare, motivare și instruire unitar și eficace, bazat pe merit, care să permită atragerea unor persoane competente și să ofere o perspectivă durabilă a carierei, în conformitate cu nevoile actuale ale administrației publice, iar creșterea transparenței și consolidarea integrității și a independenței funcționarilor publici vor constitui elemente cheie ale politicilor publice din domeniu.*

## **1. Sistemul instituțional și managementul strategic al funcției publice**

**Obiectiv Specific 1: Cel mai târziu până la sfârșitul anului 2017 va fi implementat un cadru instituțional și de reglementare, stabil, cuprinzător și coerent, care va permite implementarea în administrația publică a unor politici publice de resurse umane predictibile și sustenabile, și care va limita abordarea discreționară a proceselor decizionale generată de o politizare excesivă a administrației publice.**

### **Indicatori de rezultat (indicatori de outcome):**

**II.1.** Cadru instituțional și de reglementare în vigoare; Țintă: până cel târziu la finalul anului 2017;

**II.2.** Numărul modificărilor de fond inițiate de Guvern, la nivel de legislație primară, a cadrului instituțional și de reglementare în domeniul funcției publice<sup>10</sup>; Țintă: în perioada 2017-2020 nu va mai exista nicio altă modificare;

**II.3.** Numărul modificărilor de fond la nivel de legislație secundară/ norme de aplicare, ale cadrului instituțional și de reglementare în domeniul resurselor umane din administrație; Țintă: în perioada 2017-2020 vor exista cel mult alte 2 modificări;

**II.4.** Numărul de avize de modificare a structurii de funcții publice sau de reorganizare a activității în instituții și autorități publice pe parcursul unui an; Țintă: va fi cu cel puțin 50% mai mic decât numărul mediu anual de astfel de avize, calculat pentru ultimii 5 ani;

**II.5.** Sistem electronic național de evidență a ocupării în administrația publică funcțional și populat cu înregistrări; Țintă: cel mai târziu până la sfârșitul anului 2017 înregistrările vor acoperi minimum 80% din totalul funcțiilor vizate de inițiativă.

### **Acțiuni Principale**

**A1.1. Clarificarea rolului și mandatului ANFP și consolidarea capacității sale administrative, astfel încât să furnizeze un management de calitate al funcției publice în concordanță cu nevoile administrației.**

Dincolo de implicațiile asupra cadrului normativ și instituțional actual, de efectele imediate asupra alocărilor financiare și a responsabilităților, precum și, într-o oarecare măsură, de efectele pe termen mediu și lung asupra proceselor decizionale la nivelul Guvernului, în domeniul resurselor umane, o astfel de clarificare a devenit prioritară în special în contextul pregătirii implementării obiectivelor în legătură cu procesul de reorganizare administrativă a României, prevăzut în SCAP și, implicit, planificării actualizării întregului cadru instituțional adiacent. Astfel, dacă pe rolul și mandatul prezent al ANFP, reorganizările instituționale

---

<sup>10</sup> Simultan, va fi analizată și legislația aplicabilă personalului contractual și va fi corelată, pentru o abordare unitară și mai eficientă cu funcția publică, acolo unde este cazul. Acest aspect va fi avut în vedere în procesul de codificare a legislației aferente domeniului administrație publică, resursele umane reprezentând un pilon de bază în cadrul proiectului Codului Administrativ dezvoltat în prezent sub coordonarea MDRAP.

reprezintă decizii limitate doar de câteva condiții generale privind transformarea posturilor și formarea structurilor (compartimente, birouri, direcții etc.), iar exercitarea funcției de avizare se face strict prin raportare la îndeplinirea criteriilor legale, în perspectiva implementării obiectivelor prezentei strategii noul rol/noul mandat va permite și evaluarea unor astfel de inițiative din perspectiva coerenței, predictibilității, sustenabilității și conformității cu obiectivele asumate la nivel național. De asemenea, în mod complementar, un rol mai clar și un mandat mai bine definit vor crește semnificativ și capacitatea Agenției de a acorda asistență instituțiilor publice aflate în proces de organizare/reorganizare sau care vizează realizarea unor astfel de procese, respectiv de a monitoriza implementarea unor astfel de procese și a propune soluții adecvate de remediere a deficiențelor constatate, ori de valorificare a unor bune practici.

Totodată, corelativ cu consolidarea capacității de support și îndrumare metodologică, ANFP va avea noi atribuții, cu privire la alte categorii de angajați din sectorul public: astfel, ANFP va fi instituția care se va asigura de existența unei evidențe a personalului bugetar din sector public, respectiv a unor date necesare elaborării unor politici de resurse umane cu caracter general (pentru aleși, funcționari publici, personal contractual din sectorul public, statute speciale). La finalul perioadei de implementare a acestei strategii (în anul 2020), va fi realizată o analiză cu privire la posibilitatea extinderii managementului și în privința personalului contractual din cadrul autorităților publice, analiză ce va reprezenta o etapă importantă în stabilirea cadrului de politici de resurse umane pentru perioada următoare.

În ceea ce privește consolidarea capacității administrative, aceasta va urmări cu prioritate realocarea de resurse și reorganizarea instituției astfel încât să poată răspunde noilor cerințe, iar în cadrul acestei realocări se va asigura în mod distinct suport pentru inițiativele concrete:

- Elaborarea unei analize și unui plan de acțiune privind aspecte de management al resurselor umane, inclusiv restructurarea unor instituții publice, în contextul reorganizării administrative a României, cu titlu de instrument de fundamentare a procesului decizional;
- Elaborarea unei metodologii și a unui ghid privind anticiparea schimbării și a restructurării, care să includă atât obligațiile legale, cât și recomandări pentru a diminua impactul negativ asupra angajaților și activităților derulate de instituția/autoritatea publică, cu titlu de instrument-suport pentru implementarea deciziilor;
- Crearea și implementarea unei componente specifice a sistemului informatic integrat pentru managementul funcției publice, destinate monitorizării în timp real a procesului/proceselor de reorganizare instituțională, care să permită evaluări în timp real ale situațiilor la nivel de sistem și pe instituții.

Corelativ, se vor descentraliza unele competențe ale ANFP, în special în privința emiterii unor avize necesare instituțiilor și autorităților publice în organizarea de concursuri sau examene, concomitent cu obligația acestora de a notifica ANFP, în vederea exercitării rolului său legal de tutelă în domeniul managementului funcției publice.

#### **A1.2. Crearea unei structuri de governanță de tip "consiliu", ca o structură independentă cu următoarele funcții principale în ceea ce privește politicile publice și propunerile legislative din domeniul funcției publice și resurselor umane din administrația publică:**

- a) evaluarea îndeplinirii obiectivelor și țințelor asumate în domeniu și avizarea politicilor publice și a propunerilor legislative cu impact asupra acestuia;

- b) avizarea strategiilor privind funcția publică și resursele umane din administrația publică, respectiv a strategiilor de formare a personalului care lucrează în administrația publică;
- c) elaborarea și prezentare anuală de rapoarte pe teme legate de principalele evoluții ale domeniului și incidența acestora, constatată sau estimată, asupra evoluțiilor socio-economice la nivel național;
- d) implementarea unui mecanism de avertizare timpurie cu privire la impactul unor inițiative legislative sau administrative asupra scopului esențial de a avea o funcție publică profesionistă, ne-afectată de decizii politice arbitrare și care acționează în condiții de stabilitate, transparență și predictibilitate.

Consiliul va fi format din cadre didactice universitare, personalități ale vieții publice și organizații neguvernamentale cu preocupări în domeniul funcției publice și resurselor umane din administrația publică. Persoanele aparținând categoriilor menționate vor avea cunoștințe și competențe specifice domeniului de activitate, o experiență profesională relevantă de cel puțin 10 ani în ceea ce privește administrația publică și o bună reputație profesională și personală. Modul de organizare și funcționare a consiliului, procedurile și criteriile de desemnare a membrilor săi, precum și modalitățile concrete de relaționare cu autoritățile de reglementare relevante se vor stabili printr-un act normativ distinct. Funcția de avizare îndeplinită de această structură va fi una cu caracter consultativ.

### **A1.3. Clarificarea rolurilor/mandatelor diferitelor categorii de resurse umane ce lucrează în administrația publică și integrarea lor într-un sistem instituțional și de management coerent.**

În cadrul acestei acțiuni, prin intervențiile legislative asupra cadrului juridic relevant și inițiativele orientate spre creșterea capacității de implementare a cadrului legal se vor urmări cu prioritate:

- Delimitarea mai clară a funcțiilor care implică exercitarea prerogativelor de putere publică și a posturilor care pot fi ocupate pe bază de contract de muncă, definirea personalului contractual din administrația publică astfel încât să nu exercite prerogative de putere publică și transformarea unor posturi ocupate de personal contractual în funcții publice. Pentru a face o distincție între angajații cu contract individual de muncă/personal contractual din sistemul public și cei din domeniul privat, angajații cu contract individual de muncă/personal contractual din sistemul public vor fi definiți ca „angajați publici”;
- Delimitarea mai clară a funcțiilor reprezentând palierul politic și a funcțiilor reprezentând palierul administrativ, prin intervenție în primul rând asupra structurii și mecanismelor de gestiune a funcțiilor aparținând categoriei înalților funcționari publici:
  - Funcțiile de prefect și subprefect își schimbă statutul și devin funcții de demnitate publică iar pentru ocuparea acestora va fi necesară absolvirea unui curs specializat, destinat pregătirii candidaților pentru ocuparea unor astfel de funcții;
  - Funcția de inspector guvernamental se desființează, eliberarea din funcția de înalt funcționar public ducând la intrarea în corpul de rezervă al funcționarilor publici;
  - Se reînființează funcția de secretar general al instituției prefectului, care va fi funcție de înalt funcționar public;
  - Se extinde categoria înalților funcționari publici cu alte funcții identificate în urma unei analize elaborată în acest scop. Printre funcțiile ce vor face obiectul analizei sunt și cele de conducători ai agențiilor aflate în subordinea/coordonarea/sub autoritatea ministerelor.

- În cadrul palierului administrativ, delimitarea rolurilor pentru funcțiile de execuție “consilier”, “expert”, “inspector”, prin raportare la etapele de bază ale ciclului de politici publice – fundamentare, elaborare, monitorizare/control – concomitent cu o clarificare a diferențelor între diferitele categorii de funcții manageriale/de conducere, altele decât cele legate de salarizare, de numărul minim al persoanelor din subordine sau numele structurii conduse. Pentru a permite o distincție cel puțin pe baza nivelului de complexitate a activităților coordonate, al priorității în ceea ce privește categoriile de competențe necesare pentru exercitarea funcțiilor (preponderent tehnice sau preponderent manageriale) și al incidenței riscurilor specifice, funcțiile manageriale/ de conducere existente în prezent ar putea fi încadrate în familiile de funcții „**conducere executivă**” (delimitate în baza unor criterii precum: activități complexe, conduc colective **de cel puțin 25 persoane**, organizate în compartimente funcționale minim la nivel de direcție, cel mai adesea activitățile coordonate sunt structurate pe cel puțin 2 domenii specializate distincte, desfășurarea activităților profesionale implică preponderent utilizarea de competențe manageriale, iar funcțiile sunt cele mai susceptibile a intra în categoria așa-numitelor „funcții sensibile”) și „conducere operațională” (activități specializate, conduc de regulă colective de 5 până la maxim 24 persoane, organizate în compartimente funcționale la nivel de birou sau serviciu, desfășurarea activităților profesionale implică preponderent utilizarea de competențe tehnice și doar complementar de competențe manageriale iar funcțiile, cu unele excepții, sunt puțin susceptibile a intra în categoria așa-numitelor „funcții sensibile”), competențele specifice urmând a fi definite în mod corespunzător.

#### **A1.4. Managementul strategic al resurselor umane va fi fundamentat pe analize periodice ale nevoilor de competențe pentru administrația publică centrală și locală – o dată la 3-4 ani; politici specifice/sectoriale de recrutare/formare în funcție de concluziile analizelor de nevoi; consolidarea departamentelor de resurse umane din ministere.**

Pornind de la rolul actual – reglementat și perceput – al compartimentelor de resurse umane, prin consolidarea competențelor acestor structuri și a leadership-ului instituțional privind managementul resurselor se urmărește o redefinire a modului în care specialiștii în domeniu pot contribui activ la calitatea guvernării. Astfel, așa cum în cazul prezentei strategii soluțiile promovate au rezultat atât din analize interne și autoevaluări, cât și din analize și evaluări externe/ale actorilor interesați, și pentru viitor se dorește ca fundamentarea politicilor de resurse umane să implice: (1) un aport substanțial al beneficiarilor direcți și al persoanelor însărcinate cu aplicarea efectivă, și (2) mecanisme de consultare eficiente, eficace și durabile. De aceea, o prioritate va fi realizarea și aplicarea unei metodologii de analiză, în rândul utilizatorilor legislației specifice managementului resurselor umane în administrația publică, în legătură cu transparența, simplitatea și relevanța reglementărilor, precum și cu gradul de încărcare birocratică, costul de timp, resursele umane și alte aspecte relevante asociate implementării sale. În funcție de rezultatele primei aplicării, instrumentul va fi actualizat și reaplicat la o perioadă de timp de 3-4 ani, permițând încheierea ciclului de politici publice prin includerea feed-back-ului și/sau percepției privind calitatea inițiativelor implementate.

De asemenea, personalul din compartimentele de resurse umane va constitui grup-țintă strategic în cadrul politicilor de formare pentru administrație, iar instruirea acestuia va face obiectul unor măsuri de planificare, monitorizare și evaluare distincte. În plus, în Strategia privind formarea profesională 2016-2020 vor fi prevăzute în mod distinct programe de leadership pentru demnitari și funcționari publici de nivel înalt și programe privind managementul resurselor umane. Complementar, în contextul dezvoltării de competențe specifice și promovării unor abordări profesioniste privind ocuparea în administrație, diseminarea bunelor practici în domeniu și învățarea prin schimb de experiență în cadrul

programelor de instruire vor constitui sursă principală a învățării în contexte non-formale și informale.

Subsecvent, pentru asigurarea fundamentării proceselor decizionale în materie de resurse umane, ANFP va asigura realizarea și, dacă este cazul, va acorda sprijin instituțiilor interesate pentru realizarea:

- unor analize în domeniul conduitei și eticii profesionale, precum și elaborarea unei analize a diversității (e.g. etnice, cu privire la vârstă, nivel de studii, profesii, competențe, abilități / dizabilități fizice) în cadrul administrației publice din România, în vederea promovării conduitei profesionale, a diversității, respectului și a egalității de șansă;
- unor analize privind condițiile de muncă din cadrul autorităților / instituțiilor publice, cultura organizațională, identificarea și prevenirea cauzelor ce conduc la apariția accidentelor de muncă, a bolilor profesionale și a stresului profesional; aceste analize se vor finaliza cu recomandări privind activități și măsuri concrete menite să amelioreze situația constatată/situațiile constatate.
- unor planuri de măsuri pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă și a culturii organizaționale;
- unor monitorizări anuale privind condițiile de muncă și aspecte de cultură organizațională.

#### **A1.5. Coordonarea metodologică de către ANFP a elaborării și implementării politicilor sectoriale de recrutare/formare**

La modul general, există la ora actuală mai multe modalități de interpretare a problematicii fragmentării în domeniul managementului resurselor umane din sectorul public/din administrație, în special în ceea ce privește politicile de recrutare și formare. Fiecare dintre aceste interpretări generează o viziune diferită asupra direcțiilor de intervenție strategică în materie de coordonare, pornind de la extrema propunerii unui “reglaj” de natura eliminării tuturor diferențelor și uniformizării regulilor și până la cea a propunerii unor soluții participative tip “înființarea unui organism colectiv de specialiști în resurse umane (board)”. Între aceste două extreme, o abordare echilibrată urmează logica instituirii în competențele unei singure instituții a atribuției de coordonare a aplicării politicilor de resurse umane din administrație, cu respectarea competențelor decizionale privind asigurarea managementului sectorial/de subsistem (ex.: autoritatea responsabilă cu asigurarea ordinii și siguranței publice va răspunde în continuare de managementul corpului polițiștilor, autoritatea responsabilă cu gestionarea afacerilor externe va răspunde în continuare de managementul corpului diplomatic și consular etc.).

Având în vedere cele anterior menționate, soluțiile propuse prin prezenta strategie vizează:

- Menținerea modalității actuale de definire și management al categoriilor de resurse umane, cu gestiune sectorială a resurselor umane specializate (profesori, medici, diplomați, etc.) și gestiunea transversală a celor aparținând structurilor administrative și de management (personal din Ministerul Educației Naționale și instituțiile și serviciile publice subordonate acestuia, din Ministerul Sănătății și instituțiile subordonate și/sau coordonate, etc.);
- Stabilirea a 4 principii generale în domeniul ocupării și exercitării de funcții, indiferent de categoria sau sectorul de apartenență - competența, competiția, transparența și performanța – și elaborarea, implementarea și evaluarea tuturor politicilor de resurse umane prin raportare la acestea;
- Stabilirea unei unice instituții – ANFP – cu atribuții de coordonare metodologică a proceselor de planificare strategică, implementare și evaluare a politicilor de resurse umane,

în special în domeniul recrutării și cel al formării (prin coordonare metodologică neînțelegându-se aici dublarea sau substituirea competențelor decizionale ale autorităților de reglementare sectoriale, ci strict funcția de suport în vederea creșterii capacității instituționale de corelare a regulilor specifice cu cele generale).

#### **A1.6. Implementarea unui suport tehnic adecvat (sisteme IT&C) pentru evidența tuturor resurselor umane din administrația publică și a managementului strategic al funcției publice.**

Răspunzând nevoii de fundamentare a politicilor naționale de resurse umane pe date și informații relevante, agregate și comparabile din punct de vedere calitativ, sistemul electronic național de evidență a ocupării în administrația publică, prevăzut în Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020, va fi extins și adaptat pe baza unei structuri unitare care va ghida popularea sistemului cu informații referitoare la toate categoriile de personal vizate și va furniza cel puțin date și informații despre: (1) funcțiile existente în sectorul public, pe categorii și instituții responsabile cu managementul sectorial; (2) statusul respectivelor funcții din sectorul public – ocupate sau vacante; (3) categoriile de funcționari publici, personal contractual și funcții de demnitate publică alese și numite pentru care legea stabilește/va stabili că sunt în competența de management a ANFP; (4) evenimente specifice exercitării raporturilor de serviciu și de muncă ale funcționarilor (publici și încadrați cu contract individual de muncă) pentru care legea stabilește/va stabili că sunt în competența de management a ANFP.

*Simultan va fi extins și adaptat sistemul informatic REVISAL gestionat de Inspekția Muncii pentru a putea colecta și furniza date referitoare la personalul contractual plătit din fonduri publice, ca parte a sistemului național de colectare a datelor despre piața muncii și persoanele active din cadrul acesteia, de o manieră compatibilă cu structura sistemului informatic al ANFP. Vor fi dezvoltate și implementate mecanisme de interoperabilitate a celor două sisteme informatice iar modalitatea de structurare a informațiilor va permite generarea de către ANFP a unor rapoarte complete și actualizate, cu date comparabile și corecte, referitoare la toate categoriile de resurse umane din administrație (cu mențiunea că implementarea activității va viza exclusiv atribuțiile privind evidența, nu și cele privind asigurarea managementului).*

Ulterior finalizării procesului de extindere și adaptare, accesul la date și informații se va face în mod diferențiat, prin portalul ANFP, atenție deosebită fiind acordată cerințelor privind formatul deschis al datelor, respectiv posibilitatea de reutilizare a datelor publice.

Realizarea acestei activități va implica, pe lângă eforturile generate de actualizarea sistemului informatic al ANFP, și o serie de eforturi destinate creșterii capacității ANFP de preluare a actualei baze de date și de gestionare a unei variante extinse a acesteia în noul sistem informatic. Concret, aceasta va implica o creștere a numărului de personal, a alocării unor sume suplimentare de la buget pentru dotări cu resurse materiale suplimentare, instruirea personalului direct responsabil. Complementar, implementarea unui astfel de sistem va necesita utilizarea comunicării inter-instituționale privind managementul resurselor umane în format electronic prin portalul ANFP, utilizarea sistemului de semnătură electronică și creșterea capacității de arhivare electronică.

## 2. Sistemul de recrutare, promovare și evaluare

**Obiectiv specific 2: Până la sfârșitul anului 2018 va fi implementat un sistem de recrutare, promovare și evaluare semnificativ îmbunătățit, structurat pe baza unor standarde de calitate cu privire la competențele generale și specifice necesare, a experienței relevante și a rezultatelor obținute, care să conducă la creșterea nivelului profesional în concordanță cu nevoile administrației publice, să ofere stabilitate în funcția publică, în special în funcțiile de conducere și perspectiva clară a carierei în funcția publică, conform următorilor indicatori:**

**Indicatori de rezultat (indicatori de outcome):**

**I2.1.** Cadru instituțional și de reglementare în vigoare; Țintă: până cel târziu la finalul anului 2017;

**I2.2.** Număr de concursuri naționale pentru care etapele stabilite a avea loc centralizat vor fi desfășurate prin implicarea<sup>11</sup> ANFP; Țintă: până la finalul anului 2020 vor fi organizate și desfășurate cel puțin 3 concursuri de acest tip;

**I2.3.** Rapoartele anuale vor permite monitorizarea succesivă, pentru perioade de 5-10 ani consecutivi, și a unor informații precum:

- **Numărul de persoane din corpul de rezervă au fost redistribuite pe funcțiile publice de conducere și funcții publice din categoria înalților funcționari publici devenite vacante sau temporar vacante**
- Ponderea posturilor de funcții publice generale ocupate de funcționari publici cu regim/statut special, pe categorii de instituții publice
- Ponderea proceselor de recrutare finalizate cu succes în total procese de recrutare organizate
- Principalele motive de amânare/suspendare/anulare a concursurilor pentru ocuparea funcțiilor publice
- Lista instituțiilor care, în urma controalelor, au înregistrat în mod repetat deficiențe sau nereguli la aplicarea legii
- Indicatorii specifici din SCAP.

Figura 16. Model cadru de competențe

Țintă: începând cu anul 2018.

<sup>11</sup> Institutul Național pentru Administrației – o nouă instituție responsabilă cu formarea personalului din administrația publică (detaliată în cadrul punctului 4, pag. 36)



<b>Competențe generale (aplicabile tuturor funcțiilor)</b>	<b>Competențe specifice (cu detalieri pe conținut pe familii de funcții și nivelul acestora)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competențe lingvistice:</li> <li>Comunicarea în limba română</li> <li>Comunicarea în limbi străine</li> <li>✓ Gândire logică și numerică:</li> <li>Competența matematică</li> <li>Competențe de bază în știință și tehnologie</li> <li>✓ Competența digitală</li> <li>✓ Abilitatea de a învăța</li> <li>✓ Competențe sociale și civice</li> <li>✓ Abilitatea de a transforma ideile în inițiative</li> <li>✓ Capacitatea de exprimare și conștientizare a valorilor culturale</li> </ul>	<p>În legătură cu obținerea de rezultate</p>	<p>În legătură cu construirea de relații</p>	<p>În legătură cu dezvoltarea</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gândire analitică</li> <li>-Capacitatea de orientare către rezultate care aduc valoare adăugată</li> <li>-Competențe de redactare a documentelor administrative</li> <li>-Gândire flexibilă</li> <li>-Capacitate de utilizare eficientă, eficace și economicoasă a resurselor</li> <li>-Abilități de coordonare și/sau lucru în echipă</li> <li>-Conformarea la standarde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Orientarea către beneficiar</li> <li>-Abilitatea de a „comunica pozitiv”</li> <li>-Capacitatea de colaborare/ lucru în parteneriat</li> <li>-Abilități de negociere</li> <li>-Abilități de utilizare/ reutilizare eficientă a informației</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interes pentru dezvoltarea proprie și/sau a celorlalți</li> <li>-Viziune de ansamblu</li> <li>-Capacitate de integrare a schimbării</li> <li>-Capacitatea de estimare a impactului deciziilor</li> </ul>

## Acțiuni principale

**A2.1. Stabilirea unui cadru de competențe generale și specifice (PCGS) pentru ocuparea funcțiilor publice (de execuție și de conducere, inclusiv în cazul Înalților Funcționari Publici - ÎFP) în acord cu nevoile unui management public orientat spre rezultate și cu mandatele și funcțiile instituțiilor publice. Vor fi stabilite standarde de calitate atât pentru profilul de competențe generale și specifice (PCGS), cât și pentru alte cerințe specifice funcției publice, inclusiv ceea ce înseamnă experiența relevantă necesară ocupării unui anumit post.**

Introducerea cadrelor de competențe va permite o recrutare orientată spre validarea deținerii unor competențe generale și specifice predefinite, respectiv evaluare și promovări bazate pe modalitățile în care competențele respective au fost efectiv utilizate în exercitarea funcțiilor. Consilierea și orientarea profesională vor avea ca obiectiv valorificarea competențelor și a potențialului individual în dezvoltarea carierei, inclusiv prin formare și mobilitate. Aceste măsuri vor duce la o creștere a calității resursei umane din administrația publică, precum și a predictibilității și transparenței sistemelor de recrutare și promovare. Deși în orizontul de timp 2020 sunt avute în vedere toate categoriile de funcții publice și toate domeniile de exercitare a acestora, în perioada imediat următoare aprobării strategiei vor fi abordate cu prioritate funcțiile publice generale și acele domenii considerate strategice pentru

funcționarea administrației publice: politici publice, elaborarea reglementărilor, managementul resurselor umane, management financiar și audit intern, management de proiect, reprezentare instituțională în cadrul activității de relații internaționale.

Pentru facilitarea ajungerii la rezultatele dorite, în cadrul implementării sub-etapelor specifice (consultări cu factorii interesați, actualizarea cadrului normativ, stabilirea metodologiilor și elaborare de ghiduri privind aplicarea acestora, planificarea formărilor destinate persoanelor implicate în elaborarea cadrelor de competențe, a celor implicate în implementarea cadrelor de competențe și a persoanelor vizate de cerințele privind deținerea de competențe) va fi valorificată, prin colaborări, inclusiv experiența de până în prezent și expertiza pe domeniu a Autorității Naționale pentru Calificări, a mediului universitar, precum și a altor actori implicați în procese similare, pentru alte categorii de angajați.

## **A2.2. Definierea și punerea în aplicare a unui sistem mixt (concurs național combinat cu recrutare specifică pe post) transparent de recrutare și selecție a candidaților la funcțiile publice de execuție, pe baza unui plan anual de recrutare, a cărui fundamentare va fi coordonată de ANFP**

Sistemul de recrutare și selecție va presupune, pentru unele tipuri de funcții, un model pilot de concurs național de intrare în corpul funcționarilor publici, prin care să fie testate<sup>12</sup>, toate competențele necesare pentru ocuparea unei funcții publice (competențe generale și specifice). Funcțiile care vor face obiectul unor astfel de concursuri vor fi identificate în urma unor analize prin care, prin raportare la competențele generale și specifice precum și la similitudinea cu condițiile și atribuțiile similare cu alte posturi/funcții din administrația publică vor fi dezvoltate modele de recrutare, care vor fi integrate în sistemul de recrutare (prin modificări legislative, completate de metodologii și instrumente de lucru care să faciliteze implementarea acestor reforme).

Prin raportare la specificul anumitor funcții publice, la unicitatea sau rolul acestora, precum și la nivelul administrativ la care sunt localizate vor fi identificate, până la sfârșitul anului 2016, o serie de funcții publice cheie pentru care se va face recrutare pe post, în continuare, urmându-se astfel proceduri mai rapide de recrutare. Semnalăm cu titlu de exemplu faptul că în administrația publică locală există un număr semnificativ de funcții vacante, iar proceduri mult prea complexe, rigide și consumatoare de timp vor afecta și mai mult eficiența și calitatea activității instituțiilor publice.

Regulile cu privire la utilizarea celor două modalități de recrutare vor fi transparente, stabilite în baza unor metodologii clare astfel încât să se asigure o implementare unitară; recrutarea prin concurs național va fi utilizată până la sfârșitul perioadei vizate de prezenta Strategie, doar pentru instituții de la nivelul central, în sistem pilot.

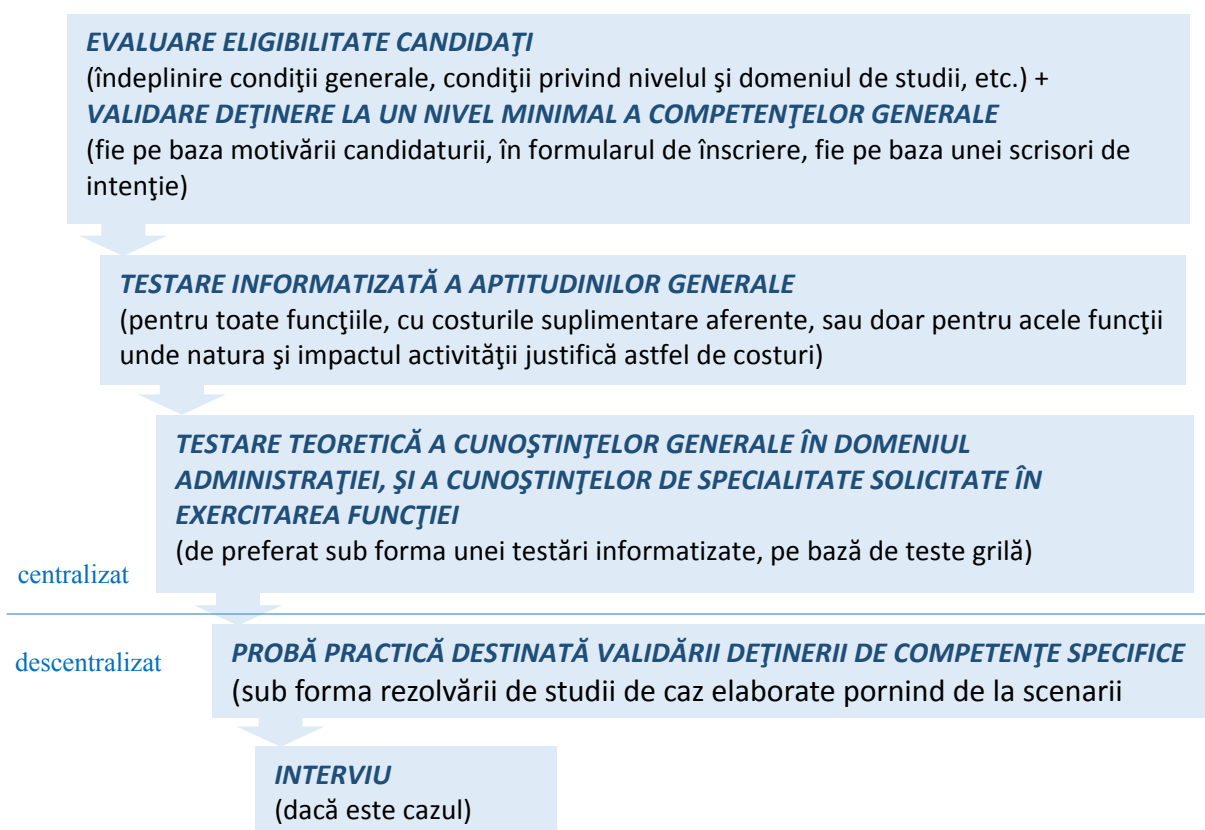
De asemeni, indiferent de forma de recrutare aleasă, sistemul de recrutare va fi reformat astfel încât elemente precum memorarea legislației specifice domeniului de activitate vor scădea în importanță, accentul mutându-se pe validarea unor aspecte relevante din punct de vedere calitativ – experiența profesională anterioară (ca alternativă la actualele cerințe privind „vechimea în specialitatea studiilor”), nivelul de calificare solicitat (ca alternativă la actualele cerințe privind nivelul studiilor absolvite) și capacitatea persoanei testate de a utiliza în mod practic o serie de cunoștințe teoretice deținute în legătură cu domeniul de activitate.

---

<sup>12</sup> De ex. testarea s-ar putea realiza parțial prin utilizarea unui sistem informatic gestionat în mod centralizat și parțial de către instituția beneficiară

Sistemul de concurs național poate fi organizat după cum urmează:

Figura 17. Structura noului proces de recrutare pentru funcții publice de execuție – propunere de organizare



Pentru evitarea unor costuri suplimentare la utilizatori, utilizarea sistemului informatic se va face la nivel local, în locații ușor accesibile oricărei persoane interesate. Ultimele 2 etape ale procesului de recrutare vor viza ocuparea posturilor din cadrul autorităților și instituțiilor publice, care va fi gestionată în mod similar recrutărilor actuale – în funcție de necesitățile instituționale, posturile vor fi scoase la concurs pe întreg parcursul anului și vor fi ocupate de acele persoane care reușesc să dovedească deținerea acelor cunoștințe, competențe, aptitudini și atitudini specifice relevante pentru post; spre deosebire de procesele actuale, candidații eligibili pentru ocuparea posturilor scoase la concurs pe parcursul anului vor fi doar acele persoane care au finalizat cu calificativul „admis” probele asociate primelor 3 etape.

Cu titlu de măsuri specifice menite să asigure transparența și buna organizare a concursurilor, implementarea noului sistem de recrutare implică, pe lângă actualizarea cadrului normativ, și:

- Îmbunătățirea publicității concursurilor prin publicarea, odată cu anunțurile privind funcțiile vacante, și a informațiilor referitoare la competențe, atribuții și activități;
- Consolidarea capacității instituțiilor de organizare și gestionare a testării descentralizate a cunoștințelor și competențelor specifice pentru ocuparea posturilor/funcțiilor publice;
- Asigurarea infrastructurii fizice necesare unei informatizări graduale a derulării concursurilor în domeniul funcției publice;

- Instruirea personalului implicat în cadrul proceselor de recrutare și promovare, în special a membrilor comisiilor de concurs și a celor de soluționare a contestațiilor.

**În ceea ce privește calendar de implementare a noului sistem de recrutare, menționăm faptul că acesta va include următoarele etape:**

- **Analiza pentru stabilirea funcțiilor publice ce vor face obiectul noului sistem de recrutare**
  - Derularea etapei pilot pentru o serie de funcții publice din administrația publică centrală (2017- 2018), inclusiv dezvoltarea aplicației informatice aferente
  - Evaluarea rezultatelor utilizării acestui model, atât ca elemente de procedură, rezultate, cât și cu privire la percepția instituțiilor și autorităților publice cu privire la noul sistem (2019)
  - Extinderea și la alte categorii de funcții după caz, în urma analizei (2020 și ulterior)

### **A2.3. Definirea și punerea în aplicare a unui sistem transparent de recrutare, selecție și exercitare a funcțiilor manageriale - de conducere și din categoria înalților funcționari publici**

Recrutarea și selecția candidaților pentru funcțiile publice stabilite prin lege ca implicând activități/atribuții manageriale se va face în funcție de apartenența respectivelor funcții la categoria „conducere operațională” și „conducere executivă” (pentru detalii, a se vedea informațiile prezentate la A1.3. Clarificarea rolurilor/mandatelor diferitelor categorii de resurse umane ce lucrează în administrația publică și integrarea lor într-un sistem instituțional și de management coerent). De asemenea, va fi definit și pus în aplicare un sistem mixt (concurs național combinat cu recrutare specifică pe post) transparent de recrutare și selecție a candidaților la anumite funcții publice specifice. Sistemul va fi implementat mai întâi la nivelul administrației publice centrale, evaluate efectele și apoi extins la nivelul altor funcții.

Independent de apartenența la una dintre categoriile menționate, elementele comune al procedurilor reglementate pot fi:

- Transparența și claritatea în ceea ce privește etapele, criteriile, cerințele și rolurile persoanelor direct implicate (candidați, membri și secretari ai comisiilor, conducerea politică a instituției, etc.), dublate de o aplicabilitate generală a regulilor stabilite;
- Capacitatea mecanismelor utilizate de a asigura o aplicare consecventă a celor 4 principii generale în domeniul ocupării și exercitării de funcții: competența, competiția, transparența și performanța;
- Capacitatea mecanismelor utilizate de a asigura testarea și validarea deținerii competențelor generale și specifice, așa cum au fost acestea stabilite pentru fiecare categorie de funcții în parte;
- Eliminarea/limitarea cazurilor de ocupare temporară, situațiile în care acest lucru va fi posibil pe viitor fiind strict și limitativ prevăzute de lege, cu indicarea unor criterii și a unor proceduri obligatoriu de îndeplinit (procedurile specifice, la rândul lor, răspunzând și ele unor cerințe de transparență, competitivitate și performanță);
- O abordare unitară în materie de gestionare a situațiilor implicate de o potențială încadrare a funcției/postului în categoria așa-numitelor „funcții/posturi sensibile”;
- Funcțiile publice din categoria „conducerii operaționale” (reprezentând așa-numitul „middle management”) vor fi ocupate prin selecție pe bază de profesionalism și

neutralitate politică, organizată și derulată cu implicarea unor compartimente de resurse umane profesionalizate și a unor comisii de concurs independente formate din persoane instruite în mod corespunzător pentru desfășurarea unor astfel de activități.

În ceea ce privește ”conducerea executivă” se va stabili care este nivelul în interiorul acesteia până la care poate exista o influență politică legitimă. Pentru partea din ”conducerea executivă” exclusă de la influența politică legitimă criteriile de recrutare vor fi strict profesionale, similare cu cele pentru „conducerea operațională”. Pentru partea din „conducerea executivă” supusă unei influențe politice legitime criteriile de recrutare și selecție vor fi mixte: (1) profesionale, pe baza aceluiași cadru de competențe generale și specifice; și (2) de compatibilitate cu obiectivele politice ale guvernului. Selecția se va putea face atât din interiorul, cât și din exteriorul funcției publice, pe baza următoarelor criterii:

- Experiența relevantă în management;
- Studii și experiența profesională;
- Absolvirea prealabilă a unor cursuri specializate de 1-2 ani ale ANFP/INA;
- Eliminarea completă a ocupării temporare.

În ceea ce privește etapa de analiză a compatibilității cu obiectivele politice ale Guvernului facem precizarea că aceasta va viza identificarea, dintre primii candidați plasați la etapa tehnică/concurs a celor care prezintă mai multă încredere prin raportare la nivelul politic, dar nu în mod arbitrar, ci pe baza unei proceduri tehnice, bazată pe criterii și reguli clare, care să fie totodată foarte transparente. Această procedură se va aplica doar pentru funcțiile de conducere executivă, dar nu mai jos de directori generali.

Noul sistem trebuie să conducă la definirea clară a nivelului până la care un anumit grad de influență politică este legitimă, să elimine deciziile politice arbitrare (să existe reguli clare prin care influența politică legitimă se manifestă), să contribuie la creșterea profesionalismului și mai ales a stabilității și responsabilității celor aflați în funcții de conducere executive, să permită un mecanism de tranziție fără sincope de la un guvern la altul și să contribuie chiar la profesionalizarea partidelor politice.

În etapa pilot testarea va viza și funcții de conducere de tip operațional (de exemplu directori, șefi serviciu sau șefi birou etc.).

#### **A2.4. Implementarea unui sistem transparent și predictibil de gestiune și evoluție în carieră**, care să includă și **elemente de mobilitate voluntară** pentru funcțiile de execuție și de **mobilitate obligatorie pentru toate funcțiile definite sensibile și pentru ÎFP**.

În sprijinul măsurilor adoptate pentru asigurarea eticii și transparenței în administrația publică și a creării unui sistem predictibil de evoluție în carieră, vor fi introduse noi măsuri privind mobilitatea obligatorie pentru funcțiile ”sensibile” și pentru ÎFP și mobilitatea voluntară pentru funcțiile de execuție. Pentru implementarea acestor măsuri vor fi parcurse următoarele etape:

- ✓ Stabilirea unor criterii și proceduri clare pentru definirea posturilor ”sensibile”, care să pornească de la principiile enumerate mai jos:

(1) *Prin natura activității* – acele poziții care implică un nivel ridicat de decizie cu implicații financiare mari: achiziții publice, gestiunea contractelor;

(2) Prin natura contextului în care se desfășoară activitatea – elaborarea și fundamentarea de politici publice importante unde există riscul presiunii pentru a dezvălui informații care ar putea periclita interesele Guvernului.

- ✓ Stabilirea perioadelor maxime de ocupare a posturilor ”sensibile”;
- ✓ Crearea mecanismelor și procedurilor instituționale pentru aplicarea mobilității obligatorii, pornind de la:
  - Publicarea vacantărilor posturilor ”sensibile”
  - Sistemul de recrutare pentru posturile ”sensibile”
- ✓ Definirea posturilor ”sensibile” și managementul centralizat al acestora.

De asemenea, se va analiza posibilitatea revizuirii vechimilor aferente funcțiilor de conducere, respectiv de execuție și reorganizarea sistemului de carieră pe mai mult de 3 grade și pe o perioadă mai largă în timp, în comparație cu sistemul actual, corelativ cu reformarea sistemului de evaluare și de salarizare și cu sistemul de modificare a promovării /recrutării prin raportare aproape exclusiv la vechime și memorare de legislație cu raportare la performanță profesională și experiență relevantă pentru administrația publică.

#### **A2.5. Analiza continuării programelor de tipul Young Professional Scheme, consilierilor de afaceri europene, a bursierilor Guvernului României)**

Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 prevede, în cadrul acțiunii II.2.2, realizarea unei evaluări a implementării programelor de tip Young Professional Scheme și Bursa Specială Guvernul României. Va fi realizată analiza eficienței programelor de tip Young Professional Scheme, consilierilor de afaceri europene și Bursa Specială Guvernul României și a eficienței activității funcționarilor de acest tip care au mai rămas în sistemul administrației publice raportat la costurile cu salarizarea specială a acestora suportate de la bugetul de stat. În funcție de concluziile rezultate din analiza cost-beneficiu se va stabili dacă astfel de programe se vor mai derula sau nu.

În același timp, pentru facilitarea atragerii tinerilor în sistem, se va analiza oportunitatea introducerii unui mecanism de echilibrare a structurii funcțiilor publice cu grade profesionale diferite, de exemplu prin stabilirea unei cote minime de funcții publice cu grad profesional asistent, sau transformarea unui procent determinat din numărul posturilor vacante în funcții publice de asistent sau debutant. Complementar, se vor avea în vedere măsuri destinate lărgirii ariei de recrutare, fără afectarea calității ofertei de muncă – „deschiderea” sistemului de funcție publică și o prezență mult mai activă pe piața forței de muncă, prin strategii de comunicare, marketing, branding/rebranding axate pe promovare a administrației ca angajator, strategii de diminuare a barierelor în integrarea persoanelor cu dizabilități etc.

În vederea recrutării, formării, plasării și retenției în administrația publică a personalului specializat, mai ales în domenii cu deficit de personal (e.g. arhitect-șef, tehnologia informației, secretar UAT etc.) vor fi elaborate și implementate noi programe.

#### **A2.6. Implementarea unui sistem de management eficace al performanței individuale și organizaționale, inclusiv un model coerent și obiectiv de evaluare a performanțelor funcționarilor publici, pe baza rezultatelor obținute de instituția publică respectivă.**

Actualul sistem de management al performanței individuale în administrația publică va fi revizuit astfel încât caracterul birocratic și pur formal al evaluărilor să fie înlocuit cu un proces ce permite conectarea activitate și rezultate - performanță - carieră și salarizare.

Noul model de *evaluare a performanțelor* se va baza pe:

1. **Obiective individuale** - stabilite pe 2 niveluri:

-obiective ce țin de desfășurarea curentă a activității și/sau respectarea unor standarde de calitate

-obiective care țin de contribuția directă a activităților individuale la rezultatele instituției

## 2. **Indicatorii** asociați obiectivelor:

-se stabilesc pornind de la descrierea competențelor necesare exercitării funcției

-sunt indicatori de rezultat (în special pentru obiectivele stabilite pe primul nivel) și indicatori de impact (în special pentru obiectivele stabilite pe cel de-al doilea nivel). Acest sistem va avea la bază o metodologie clară, unitară, care să împiedice o evaluare tendențioasă care ar putea “taxa” funcționarul public, pentru elemente care nu sunt în sfera controlului acestuia, pentru a nu conduce la demotivare și la reticență în asumarea unor obiective ambițioase.

3. **Interviul de evaluare:** va deveni o etapă obligatorie și va fi utilizat diferit decât în prezent, accentul mutându-se de la simpla aducere la cunoștință a conținutului raportului de evaluare, la oferirea de feed-back și stabilirea de comun acord a unui plan pentru perioada următoare.

Din perspectiva diferențierilor în funcție de nivelul de autoritate - execuție, conducere, înalți funcționari publici - pentru funcțiile manageriale obiectivele și indicatorii se vor defini în cadrul unui plan anual de management, astfel încât să acopere întreg ciclul de management și întreaga gamă de resurse gestionate, iar obiectivele stabilite pe primul nivel vor include și reperatele privind coordonarea persoanelor/ colectivelor din subordine. Evaluările vor putea să presupună luarea în calcul și a unor evaluări intermediare sau modificarea criteriilor, prin raportarea și la alte elemente noi (de ex. formări urmate, modalitatea în care cunoștințele dobândite au fost integrate în activitatea curentă etc.).

Evaluările nu vor mai avea un caracter strict formal, ci vor fi legate de instrumente de motivare precum promovarea, promovarea rapidă și salarizarea în funcție de performanță sau de instrumente privind managementul slabei performanțe.<sup>13</sup>

**Promovarea** – Se va analiza condiționarea de rezultatele obținute în legătură cu contribuția directă a activităților individuale la rezultatele instituției. Promovarea va putea fi mai strâns legată de performanță și mai puțin de vechime.

**Promovarea rapidă** – o formă de atragere și menținere a personalului calificat, și o formă de recunoaștere și recompensare a performanței

Evaluarea performanței va fi legată de **sistemul de salarizare** în primă instanță pentru anumite domenii unde condițiile specifice o permit și unde nivelul de salarizare este special (de ex. autoritățile de management). Ulterior, se va încerca generalizarea la întregul corp al funcționarilor, după care la întreaga categorie a angajaților.

În plus, pe lângă evaluarea anuală, vor fi introduse evaluări intermediare pe parcursul anului de activitate.

Definirea coordonatelor acestui nou sistem atât modificări ale cadrului legislativ pentru managementul performanței, inclusiv managementul slabei performanțe în administrația publică și reglementarea expresă și predictibilă a efectelor evaluării performanțelor

<sup>13</sup> Aceste propuneri vor face obiectul unor consultări publice, în special cu structurile sindicale.

profesionale asupra carierei funcționarului public și asupra nivelului său de salarizare, cât și măsuri fără caracter normativ, orientate spre creșterea capacității de aplicare a legii.

Alte rezultate directe ale acestei activități includ:

- Elaborarea unei **analize privind metode alternative de evaluare și motivare a funcționarilor publici**, inclusiv evaluarea de tip 360° pentru anumite categorii de personal (care urmează să fie identificate în procesul de implementare a prezentei Strategii, însă numai pentru acele structuri care au fost consolidate și au un nivel de stabilitate de cel puțin trei ani și care nu urmează a fi supuse unei reorganizări sau restructurări), precum și modalități de evaluare a performanței profesionale care să țină cont de feedback-ul din partea beneficiarilor (persoane fizice și juridice), după caz. Aceste metode alternative vor fi aplicate în sistem pilot anterior extinderii lor la nivelul tuturor instituțiilor / categoriilor de funcții vizate.
- Elaborarea unei **metodologii / a unui ghid pentru procesul de evaluare a performanțelor profesionale și managementul performanței**, inclusiv managementul slabei performanțe, pornind de la definirea obiectivelor și a indicatorilor; acestea vor fi în corelație cu obiectivele instituției și cu fișa postului.
- Dezvoltarea unor **sesiuni de informare / instruire specifice, activități de schimb de experiență și diseminare a bunelor practici**, pentru evaluatorii implicați în procesul de evaluare a performanței profesionale.

### 3. Sistemul de salarizare și motivare

**Obiectiv specific 3: Până la sfârșitul anului 2020 va exista un sistem de salarizare și motivare a funcției publice transparent, coerent, unitar, care să stimuleze performanța individuală, inclusiv pentru funcțiile de conducere și care să reprezinte un factor atractiv pentru intrarea și rămânerea în funcția publică.**

**Indicatori de rezultat (indicatori de outcome):**

**I3.1.** Raportul dintre nivelul salarial al funcționarilor publici și salariul mediu din sectorul privat pentru complexități similare – pe anumite categorii de funcții dintr-un eșantion reprezentativ.

**I3.2.** Diferența procentuală între salarii în plată pentru funcții similare (din cadrul aceleiași instituții/ aceluiași sector, respectiv din instituții diferite) – pe anumite categorii de funcții dintr-un eșantion reprezentativ; Țintă: până la nivelul anului 2020 diferența se va limita la maximum 30%.

**Acțiuni Principale:**

**A3.1. Identificarea și implementarea unor forme de motivare transparentă, echilibrată și coerentă care să stimuleze și să răsplătească performanța – stabilirea clară a unei relații directe între venit și performanța individuală și cea organizațională, în special pentru funcțiile de conducere (medii și superioare) pentru anumite sectoare speciale (cum ar fi autoritățile de management).**

Acestea includ modificări legislative și politici salariale pentru recompensarea performanței profesionale (e.g. salariu compus dintr-o parte fixă și o parte variabilă acordată pe baza unor criterii clare și a unor evaluări periodice a performanței profesionale), precum și alte aspecte privind motivarea personalului.



### **A3.2. Crearea unui sistem coerent și unitar de salarizare a funcționarilor publici – eliminarea sistemelor specifice unor sectoare anume.**

Aceasta include elaborarea și implementarea cadrului metodologic pentru transparența, monitorizarea și controlul salarizării, sporurilor și a altor drepturi salariale, în domeniul funcției publice, corelate cu revizuirea Legii cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice.

## **4. Sistemul de formare și perfecționare profesională în administrația publică**

**Obiectiv Specific 4: Până la finalul anului 2016, sistemul de formare și perfecționare profesională a funcționarilor din administrația publică va fi restructurat astfel încât să fie adaptat cerințelor actuale ale administrației publice.**

### **Indicatori de rezultat (indicatori de outcome):**

**I4.1.** Cadru instituțional și de reglementare în vigoare; Țintă: până cel târziu la finalul anului 2017;

**I4.2.** Gradul de conformare la cerințele de raportare în domeniul dezvoltării de competențe pentru administrație; Țintă: până în 2020 acesta va atinge, prin creșteri succesive, minimum 80%, informațiile cuprinse vizând cel puțin următoarele aspecte:

- buget estimat și sume efectiv cheltuite cu formarea angajaților (în valori absolute și/sau în procent din buget, pe baza bugetului aprobat, a eventualelor rectificări pe parcursul unui exercițiu financiar, respectiv a execuției bugetare);
- procent din sumele efectiv cheltuite constituind finanțări integrale ale participării personalului la instruire și finanțări în coplată;
- competențe, domenii de formare și categorii de instruire finanțate integral din bani publici;
- lista instituțiilor care nu s-au conformat obligațiilor de raportare.

**I4.3.** Percepția publică referitoare la profesionalismul funcționarilor publici; Țintă: o îmbunătățire a acesteia reflectată în scăderea anuală a cel puțin 3 indici de tip „motivul pentru care administrația nu merge bine”, „motivul pentru care calitatea serviciilor publice nu corespunde așteptărilor”, „motivul pentru care încă există corupție” etc.

### **Acțiuni Principale:**

#### **A4.1. Consolidarea sistemului instituțional în domeniul formării și perfecționării profesionale prin înființarea Institutului Național pentru Administrație (INA) și instituirea de măsuri destinate creșterii responsabilității și responsabilizării în domeniu.**

INA va fi coordonată de către Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, cu unități subordonate la nivel regional, care dezvoltă relații de colaborare (prin asocieri, parteneriate etc.) cu alte entități din sectorul public și privat (ex. instituții de învățământ superior, alți furnizori de formare etc.) în vederea furnizării de programe de formare cu un curriculum standard pe ariile de competență specifice, conform planificărilor aprobate de către beneficiari. INA va avea relații de colaborare instituțională cu ANFP. Baza materială existentă (inclusiv infrastructura informatică) pentru formarea personalului din administrație va fi actualizată, completată și modernizată.

Rolurile INA:

- Va elabora planurile anuale de formare, pentru personalul din administrație (funcționari publici, personal contractual conexe administrației publice,

demnitari aleși și numiți), pe baza nevoilor autorităților și instituțiilor publice transmise către ANFP și centralizate de către aceasta;

- Va organiza programe de instruire de diferite tipuri:
  - formare specializată și alte tipuri de formări pentru grupurile țintă strategice (ex. înalți funcționari publici, funcții publice de conducere etc.), în sistem de „monopol” (premise fiind aceea a necesității unei abordări standardizate nu doar pe formă, ci și pe conținut, a formării pentru anumite categorii de funcții);
  - pe domeniile prioritare de formare, singur sau în parteneriat cu universitățile acreditate ori alți furnizori de formare cu prestigiu internațional, pentru grupuri țintă determinate;
  - pe domeniile conexe de formare, singur sau în parteneriat cu alți furnizori, pentru grupuri țintă determinate sau la cerere;
- Va organiza, coordona sau participa la activități de cercetare-inovare în domeniul resurselor umane din administrație, atât pentru cele inițiate în cadrul departamentelor proprii de cercetare-inovare sau solicitate și finanțate de alte părți interesate;
- Va putea organiza în viitor inclusiv programe de master sau doctorat, în calitate de școală doctorală, în domeniul administrației publice;
- Se va autoriza ca centru de evaluare a competențelor, pentru asigurarea, în cadrul administrației, a parcurgerii proceselor de validare a competențelor obținute în contexte de învățare non-formale și informale, precum și pentru implicarea, în coordonarea ANFP, a organizării și desfășurării primelor etape ale concursurilor naționale anuale.

Finanțarea activității INA se va face de la bugetul de stat, respectiv din surse proprii constituite în principal pe baza tarifelor de participare la diferitele categorii de instruire. În acest context, reglementarea modalităților de suportare a costurilor cu formarea personalului autorităților și instituțiilor va fi orientată spre responsabilizare (a instituțiilor, pentru utilizarea bugetelor proprii pentru formare, și a funcționarilor, pentru manifestarea opțiunilor privind participarea la instruirile din ofertele puse la dispoziția lor), concomitent cu includerea unor aspecte specifice învățării de-a lungul vieții. Astfel, vor putea fi realizate cursuri finanțate din bugetele instituțiilor, în sistem coplată sau suportate de către persoane, în funcție de finalitatea sau scopul formării.

Subsecvent, datorită implicațiilor asupra procesului decizional, o prioritate o va constitui și clarificarea rolului comisiei paritare și a obiectului avizelor acesteia în domeniul instruirii funcționarilor, precum și clarificarea modului de abordare a domeniului formării în cadrul acordurilor colective, acolo unde opțiunea este de negociere inclusiv a acestui domeniu.

#### **A4.2. Dezvoltarea de proceduri, standarde și criterii pentru controlul, monitorizarea și evaluarea procesului de formare - atât în ceea ce privește definirea minimală a conținutului care să asigure dobândirea anumitor competențe/ calificări, cât și a profilului de competențe și experiență a formatorului.**

Activitatea implică o corelare a sistemului de formare pentru administrația publică cu principiile, obiectivele și prioritățile educației pe tot parcursul vieții, inclusiv în ceea ce privește asigurarea calității, respectiv recunoașterea și certificarea competențelor. De asemenea, pentru asigurarea calității pe conținutul instruirilor, implică și dezvoltarea unor rețele de expertiză pe domenii specifice, ca bază pentru recrutarea și selecția formatorilor.

În ceea ce privește profesionalizarea activităților de analiză a nevoilor și evaluare a rezultatelor în domeniul formării, aceasta va fi asigurată fie prin trecerea acestora în domeniul consilierii și orientării profesionale specializate, fie prin instruirea corespunzătoare a persoanelor desemnate cu realizarea lor. De asemenea, cu titlu de componentă destinată asigurării calității, va fi introdusă evaluarea impactului formării, inițial în sistem pilot, apoi la nivelul tuturor instituțiilor care finanțează participarea personalului propriu la instruire.

**A4.3. Stabilirea și organizarea unor programe de formare profesională și perfecționare specifice pentru: (i) formarea continuă a funcționarilor din administrația publică; (ii) formare și instruire specifică pentru a intra în funcția publică sau pentru promovare; (iii) formarea cadrelor de conducere și a înalților funcționari publici; (iv) formare și instruire specifică pentru personalul încadrat la nivelul cabinetelor demnitarului; (v) formare și instruire pentru demnitari aleși și numiți.**

Pentru asigurarea includerii dezvoltării de competențe în planificările privind resursele umane, va fi reintrodusă obligația legală privind asigurarea unui număr minim de zile de instruire/ funcționar. În mod corelativ, tot prin legislația specifică, vor fi introduse repere minimale privind asigurarea finanțării și cofinanțării pentru participarea la diferite categorii de instruire, a responsabilizării beneficiarilor formării, a drepturilor și obligațiilor fiecăreia dintre părțile implicate etc.

De principiu, Strategia de formare pentru administrația publică 2014-2020 va detalia planificarea programelor de formare profesională și perfecționare specifice diferitelor categorii de funcții, însă stabilirea respectivelor detalii se va face cu luarea în considerare a următoarelor aspecte:

- pentru funcțiile publice, introducerea de cadre de competențe va trebui dublată, în perioada imediat următoare, de măsuri de natură a asigura, pentru persoanele deja încadrate în funcții, dezvoltarea respectivelor competențe;
- pentru orice categorie de funcții, dezvoltarea de competențe se va face pornind cu prioritate de la poziționarea funcției în organizație și rolul instituțional, necesitatea dezvoltării de competențe „tehnice”, specializate, evoluând de regulă invers proporțional cu poziția în ierarhie;
- întrucât intrarea în funcția publică are loc strict pe bază de concurs, instruirile specifice orientate spre pregătirea candidaților pentru acest tip de concursuri vor viza în egală măsură aspecte teoretice și aspecte practice în legătură cu bibliografia și domeniile testate, dar și în legătură cu drepturi și obligații generate de parcurgerea fiecăreia dintre etapele recrutării și selecției; în egală măsură, instruirile specifice orientate spre „acomodarea” persoanelor nou-intrate în sistem vor aborda cu prioritate aplicarea de reguli și proceduri instituționale, generale sau specifice postului nou-ocupat;
- profesionalizarea activității de consiliere la nivelul cabinetelor demnitarilor va fi definită, planificată și asigurată în concordanță cu rolul instituțional al acestora și respectând deplina libertate a factorului politic în alegerea componentei propriiei echipe.

Pentru asigurarea sustenabilității finanțării participărilor la instruire, rezultatul obținut în urma parcurgerii programelor de formare și perfecționare va fi inclus în rândul criteriilor de evaluare a performanțelor profesionale individuale, iar recomandările privind dezvoltarea de competențe pentru anul următor de activitate se vor reflecta în indicatorii de performanță utilizați/urmăriți.

Politica de formare a resurselor umane din administrația publică, inclusiv acele aspecte care vizează reorganizări instituționale vor face obiectul unei strategii specifice (de formare), elaborată în corelare cu Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020, dar care va

viza pe lângă funcționarii publici și alte categorii de personal pentru care ANFP va asigura evidența.

## **5. Etica și integritatea în exercitarea funcției publice**

**Obiectiv Specific 5: Administrația publică va promova valori precum cinste, probitate, onestitate, în special prin creșterea transparenței și printr-o cultură a responsabilității**

### **Indicatori de rezultat (indicatori de outcome):**

Constituind parte integrantă a măsurilor de prevenție în cadrul Strategiei Naționale Anticorupție, pentru evitarea suprapunerilor, indicatorii de rezultat vor fi cei monitorizați pe respectiva inițiativă.

Ținte:

- Până cel târziu la finalul anului 2020, numărul total al incidentelor de integritate înregistrate și raportate va scădea cu cel puțin 30%;
- O îmbunătățire constantă a cel puțin 3 indicatori consacrați, recunoscuți ca relevanți în domeniul evaluărilor privind corupția în state membre, reflectată în scăderi anuale succesive a diferențelor tip „media UE-România”.

### **Acțiuni Principale:**

**A5.1. Susținerea responsabilității și responsabilizării în funcția publică prin publicarea generalizată de informație în mod automat (din principiu), mai ales în zonele sensibile: achizițiile publice, investițiile publice, rezultatele detaliate (plăți) ale execuțiilor bugetare, evaluările preliminare și analizele detaliate ale impactului politicilor publice, rapoartele de monitorizare și evaluare *ex-post* a politicilor publice.**

**A5.2. Consolidarea statutului și întărirea rolului consilierului de etică, concomitent cu dezvoltarea capacităților instituționale de implementare a mecanismelor în legătură cu consilierea pe probleme de etica**

În ceea ce privește consolidarea statutului și întărirea rolului consilierului de etică, aceasta va fi realizată atât prin intervenție asupra textelor normative actuale, cât și prin furnizarea de formare specializată obligatorie acestei categorii socio-profesionale, conform unui standard de pregătire unic, stabilit de ANFP în consultare cu persoanele interesate.

Consilierul de etică va reprezenta, în funcție de rezultatele unei analize a nevoilor de reglementare detaliată, fie o funcție specifică, fie o calitate oficială asimilată unei ocupații, cu atribuții predefinite și activitate distinctă de cea a funcției de bază, planificată, remunerată și evaluată în mod corespunzător. Pentru o mai bună gestiune a riscurilor la implementare, în cadrul analizei nevoilor de reglementare anterior menționată și a estimărilor privind potențialul impact al noilor reglementări, un aspect abordat în mod obligatoriu și distinct va viza asigurarea capacității administrațiilor locale, în special cele mici, de conformare la regulile actualizate. Din această perspectivă, va fi analizată inclusiv opțiunea aderării instituțiilor cu capacitate redusă la mecanisme “externalizate” de tip participativ, în cadrul cărora consilieri de etică din cadrul altor autorități/instituții publice să deservească inclusiv personalul instituțiilor în discuție.

Rolul persoanei desemnate consilier de etică va fi acela de consiliere pe probleme de etică și abordarea așa-numitelor „dileme etice”, de informare și instruire a personalului instituției, de

acordare de sprijin în procese manageriale și de relaționare cu beneficiarii din perspectiva respectării standardelor etice și a obligațiilor legale implicite, precum și de monitorizare și raportări.

Consilierea pe probleme de etică va reprezenta o activitate specializată, independentă și confidențială, destinată acordării de sprijin în soluționarea dilemelor etice apărute în exercitarea funcțiilor, în cadrul căreia răspunderea privind luarea deciziilor și cursul acțiunilor va aparține în întregime persoanei consiliate. În exercitarea celorlalte atribuții ale sale, consilierul de etica va putea utiliza inclusiv informațiile rezultate din ședințele de consiliere pe probleme de etică, ori din monitorizarea rezultatelor concrete ale acestor ședințe, însă numai în condițiile respectării principiului confidențialității, ale anonimizării datelor ce permit identificarea persoanei/persoanelor implicate și strict sub rezerva asumării răspunderii individuale pentru eventualele prejudicii cauzate persoanelor consiliate prin nerespectarea obligațiilor proprii.

### **A5.3. Introducerea de reguli privind conduita actualizate, pentru toate categoriile de funcții din administrație, unificarea ulterioară a acestora cu regulile generale privind etica și integritatea, în forma lor reglementată de către instituțiile în drept, într-un singur document-cadru, cu sau fără caracter normativ, și publicarea informației în secțiuni distincte pe portaluri și/sau site-uri ale administrației publice centrale și locale.**

Regulile privind conduita vor include cel puțin termeni de referință actualizați în materie de:

- Comportamente acceptate și inacceptabile la locul de muncă, incluziune și nediscriminare;
- Protecție a funcționarilor împotriva comportamentelor abuzive, altele decât „amenințările, violențele și faptele de ultraj”;
- Gestiune administrativă a avertizărilor în interes public;
- Monitorizare, raportare și gestiune a comportamentelor neconforme.

Măsurile reglementate vor fi dublate de măsuri-suport tip realizarea de formare/informare periodică, obligatorie, cu privire la reguli și respectarea acestora, furnizarea unor programe de formare specializate privind integritatea, conduita și transparența, respectiv includerea de conținuturi adaptate privind etica și integritatea în administrația publică în cadrul tuturor programelor de formare și perfecționare a funcționarilor din administrația publică. De asemenea, formarea și informarea cu privire la etica și integritatea în exercitarea de funcții în administrația publică vor constitui parte integrantă din procesele de „integrare” ale fiecărei persoane nou-intrate în sistem (așa-numitele „induction period”/„induction training”, indiferent dacă este vorba de perioade stabilite/reglementate ca fiind „de probă”, „de stagiu” sau „de inițiere”, ori dacă vizează doar acele perioade de timp general acceptate ca fiind necesare oricărei persoane la intrarea într-un mediu de lucru nou). Obligativitatea parcurgerii acestei etape va fi independentă de natura funcției nou-ocupate, însă proiectarea programelor și/sau materialelor va trebui să fie adaptată atât acesteia, cât mai ales atribuțiilor și responsabilităților direct asociate.

### **A5.4. Definirea, în baza unor criterii și proceduri clare, a așa-numitelor „funcții sensibile” sau, acolo unde este cazul, a așa-numitelor „posturi sensibile” (funcții comune în exercitarea cărora doar anumite activități/atribuții pot fi considerate drept „sensibile”) și stabilirea unui sistem coerent de evidență și management centralizat al acestora.**

Vor fi definite ca funcții sensibile și, prin similitudine, ca posturi sensibile acele funcții care:

- prin natura activității implică autonomie decizională sau un nivel ridicat de decizie, cu implicații financiare mari: achiziții publice, gestiunea contractelor, angajări etc., sau

- prin natura contextului în care se desfășoară activitatea țin de elaborarea și fundamentarea de politici publice importante unde există riscul presiunii pentru a dezvălui informații care ar putea periclita interesele Guvernului.

Pentru funcțiile/posturile sensibile se vor stabili perioade maxime de ocupare/exercitare a activităților specifice, la expirarea cărora ocupanții să fie supuși unei mobilități obligatorii, să li se modifice profilul ori fondul activităților specifice sau, după caz, să părăsească funcția. În acest sens se vor crea mecanisme și proceduri instituționale pentru aplicarea mobilității obligatorii și se va asigura operaționalizarea lor.

Vacantarea funcțiilor/posturilor sensibile, precum și rezultatele aplicării procedurilor de mobilitate obligatorie vor fi publicate, iar sistemul de ocupare va fi unul clar și transparent, cu criterii obiective și proceduri care să permită o evaluare corespunzătoare a competențelor deținute de potențialii candidați.

Detalierea acțiunilor pe rezultate, indicatori, responsabili, buget și termene se regăsește în Anexa 2 – Planul de acțiuni.

## Capitolul 5. Impact bugetar și implicații juridice

Implicațiile pentru buget, pentru *Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020*, au fost estimate ținând cont de următoarele aspecte:

- *Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020* corespunde prin conținut obiectivelor și acțiunilor planificate prin *Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice (SCAP) 2014-2020*, și se încadrează în bugetul prevăzut pentru SCAP. Responsabilii instituționali anticipați sunt conform SCAP.
- Bugetul propus pentru această strategie a fost supus atenției Grupului de lucru Resurse umane din cadrul *Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice (CNCISCAP)*.

Figura 18. Bugetul estimat pentru implementarea *Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020*

Obiective	Instituții responsabile	Buget estimat (mii lei)
Obiectiv specific 1. Cel mai târziu până la sfârșitul anului 2017 va fi implementat un cadru instituțional și de reglementare stabil, cuprinzător și coerent, care va permite implementarea în administrația publică a unor politici publice de resurse umane predictibile și sustenabile și care va limita abordarea discreționară a proceselor decizionale generată de o politizare excesivă a administrației publice	CNCISCAP coordonator CPM, SGG, MDRAP, ANFP, MAI, MMPSFPV, MFP, alte instituții relevante	331.650* + 2.253,6**
Obiectiv specific 2. Până la sfârșitul anului 2018 va fi implementat un sistem de recrutare, promovare și evaluare semnificativ îmbunătățit, structurat pe baza unor standarde de calitate cu privire la competențele generale și specifice necesare, a experienței relevante și a rezultatelor obținute, care să conducă la creșterea nivelului profesional în concordanță cu nevoile administrației	CNCISCAP coordonator CPM, SGG, MDRAP, ANFP, alte instituții relevante	29.203*

publice, să ofere stabilitate în funcția publică, în special în funcțiile de conducere și perspectiva clară a carierei în funcția publică		
Obiectiv specific 3. Până la sfârșitul anului 2019/2020 va exista un sistem de salarizare și motivare a funcției publice transparent, coerent, unitar, care să stimuleze performanța individuală, inclusiv pentru funcțiile de conducere și care să reprezinte un factor atractiv pentru intrarea și rămânerea în funcția publică	CNCISCAP coordonator CPM, SGG, MDRAP, ANFP MMPSFPV, MFP, alte instituții relevante	6.600**
Obiectiv specific 4. Până la finalul anului 2016, sistemul de formare și perfecționare profesională a funcționarilor din administrația publică va fi restructurat astfel încât să fie adaptat cerințelor actuale ale administrației publice	CNCISCAP coordonator CPM, SGG, MDRAP, ANFP, ANC, alte instituții relevante	173.561*
Obiectiv specific 5. Administrația publică va promova etica și integritatea	MDRAP, ANFP, alte instituții relevante	11.043**
<b>Total anticipat</b>		<b>554.310,6***</b>

\*Aceste sume corespund cu sumele prevăzute în Planul de acțiuni pentru implementarea SCAP pentru obiectivele corespunzătoare din domeniul resurse umane.

\*\* Aceste sume sunt estimate pe baza proiectelor / activităților în cadrul ANFP pentru îndeplinirea obiectivelor corespunzătoare.

\*\*\* Bugetul depinde și poate varia în funcție de accesarea fondurilor europene, finanțarea de la bugetul de stat pentru unele acțiuni și prioritățile guvernamentale privind domeniul resurselor umane în administrația publică. Finanțarea obiectivelor și acțiunilor planificate prin această Strategie se va efectua cu încadrare în prevederile bugetare aprobate anual prin legile bugetare anuale, precum și din alte surse legal constituite, potrivit legii.

Implementarea *Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020* va fi susținută și din fonduri europene. În vederea atragerii fondurilor europene prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020 o listă orientativă a ideilor de proiecte propuse de ANFP a fost prezentată CNCISCAP în luna iunie 2015.

Implementarea *Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020* va implica, în principal, următoarele modificări legislative:

*Figura 19. Implicații juridice ale implementării Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020*

<b>Implicații juridice anticipate</b>	<b>Responsabili</b>
Proiect de modificare și completare a Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici	CNCISCAP coordonator CPM, SGG, MDRAP, ANFP, MAI, MMPSFPV, MFP, alte instituții relevante
Proiecte de acte normative privind cadrul strategic, normativ, metodologic și instituțional pentru formarea profesională în administrația publică	
Proiect de act normativ pentru modificarea și completarea Legii nr.7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici.	
Proiect de act normativ pentru modificarea și completarea Legii nr.477/2004 privind Codul de conduită a personalului contractual.	
Proiect de modificare și completare a Legii nr. 340/2004 privind Prefectul și instituția prefectului.	
Acte normative corespondente și sectoriale, modificate și completate după adoptarea proiectului de lege pentru modificarea și completarea Legii nr. 188/1999	
Proiect de act normativ pentru modificarea și completarea Regulamentului nr.1/2008 privind organizarea și desfășurarea concursului pentru intrarea în categoria înalților funcționari publici.	
Proiect de modificare și completare a Hotărârii Guvernului nr.1000/2006 privind	

Implicații juridice anticipate	Responsabili
organizarea și funcționarea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici. Proiecte de acte normative specifice, după adoptarea proiectului de modificare a Legii cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice	
Alte proiecte de acte normative (în principal, norme de aplicare a legislației primare; pentru detalii, a se vedea cadrul juridic relevant)	

## Capitolul 6. Procesul de monitorizare și evaluare

Instituțiile propuse drept co-responsabili pentru implementarea strategiei sunt menționate în planul de acțiuni detaliat (Anexa 2), conform listei responsabililor din SCAP, în domeniul resurse umane: Cancelaria Primului Ministru, Secretariatul General al Guvernului, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Ministerul Afacerilor Interne, Ministerul Finanțelor Publice, Ministerul Fondurilor Europene, Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice, Ministerul Afacerilor Externe etc. Este recomandabil ca, pentru implementarea strategiei, acțiunile propuse și agreeate de co-responsabili în cadrul Grupului de lucru Resurse umane al CNCISCAP, respectiv de către CNCISCAP să fie incluse în planurile strategice instituționale corespunzătoare. CNCISCAP va face recomandări, dacă este cazul, pentru modificarea planului de acțiuni al strategiei sau pentru modificarea unor planuri sectoriale în domeniu.

**Colectarea datelor cu privire la implementarea strategiei revine instituțiilor cu atribuții în domeniu, ANFP fiind instituția care centralizează aceste date și întocmește rapoartele de monitorizare. Acestea vor fi transmise spre evaluare și formulare de recomandări către MDRAP și ulterior CPM, pentru formularea de recomandări, din perspectiva atribuțiilor acestor instituții cu privire la gestionarea întregului proces de reformă existent la nivelul administrației publice. Rapoartele vor fi prezentate apoi CNCISCAP, respectiv structurii prevăzute la A.1.2.**

Elementele concrete ale procesului de monitorizare vor fi stabilite printr-o metodologie aprobată de CNCISCAP.

. **Indicatorii de output** din planul de acțiuni vor fi monitorizați semestrial și anual în cadrul unor rapoarte de monitorizare a implementării, iar indicatorii de impact din planul de acțiuni vor fi monitorizați la interval de 2 ani, în cadrul unor rapoarte de evaluare privind **impactul strategiei**, în care vor fi analizate efectele directe și indirecte ale implementării, stadiul îndeplinirii obiectivelor și cauzele eventualelor întârzieri privind realizarea acțiunilor prevăzute, recomandări pentru ajustarea planului de acțiuni.

**Indicatorii de rezultat (outcome) ai SDFP 2016-2020 pot fi monitorizați pe baza datelor disponibile prin sistemul informatic al ANFP pentru gestiunea funcției publice**, precum și prin sistemul național de evidență a ocupării (după ce va fi implementat). Datele privind domeniul funcției publice vor fi publicate în *Rapoartele anuale privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici* elaborate de ANFP în rapoartele de activitate ale ANFP, care vor fi făcute publice online și, după caz, în alte formate de raportare stabilite în baza metodologiei menționate anterior.

	Sem 2 2016	Sem 1 2017	Sem 2 2017	Sem 1 2018	Sem 2 2018	Sem 1 2019	Sem 2 2019	Sem 1 2020	Sem 2 2020
Raport semestrial privind implementarea	Dec 2016	Iun 2017	Dec 2017	Iun 2017	Dec 2018	Iun 2018	Dec 2018	Iun 2019	Dec 2019



Raport anual privind implementarea		Ian 2017		Ian 2018		Ian 2019		Ian 2020	
Raport intermediar privind impactul				Mai 2018					
Raport final privind impactul									Dec 2020

În varianta în care, în urma analizei realizate în cadrul activității A1.2, se va decide înființarea respectivei structuri, aceasta ar urma să joace un rol important în monitorizarea și evaluarea impactului strategiei. Astfel, în cadrul mecanismului de avertizare timpurie vor fi analizate periodic informațiile din rapoartele semestriale și anuale de monitorizare a implementării planului de acțiuni, precum și alte informații în legătură cu strategia considerate relevante, pe baza autosesizării ori a sesizării persoanelor interesate privind existența unor evenimente-critice, rezultatul constând în elaborarea unor puncte de vedere/opinii/rapoarte tematice, prezentate instituțiilor responsabile cu implementarea prezentului document, Parlamentului și opiniei publice. . Punctul de vedere va fi ulterior transmis CNCISCAP, pentru a fi analizat și integrat în mod corespunzător în fundamentarea proceselor decizionale ale acestei structuri.

MDRAP, ANFP și CPM vor monitoriza implementarea strategiei și identifica, împreună cu CNCISCAP modalitățile de intervenție, la nivelul Strategiei privind funcția publică 2016-2020, a unor acte normative primare sau la nivel instituțional, acolo unde este cazul. În acest fel se va asigura corelarea între monitorizarea și implementarea planului de acțiuni al *Strategiei privind dezvoltarea funcției publice (SDFP) 2016-2020* și monitorizarea și implementarea planului de acțiuni general al *Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice (SCAP) 2014-2020*.

## ANEXA 1.

### Principalele activități în cadrul procesului de fundamentare a strategiei

(analize, consultări, dezbateri)

#### 1. Elaborarea în cadrul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP) a cinci documente de analiză care au avut rol de fundamentare a unor direcții de acțiune din proiectul Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020:

- Analiza privind înființarea unei entități cu atribuții în domeniul formării profesionale a personalului din administrația publică;
- Analiza privind evaluarea implementării programelor tip YPS (Proiectul Tinerilor Profesioniști) și BSGR (Bursa Specială „Guvernul României”);
- Analiza privind situația curentă a sistemelor de recrutare și de evaluare a personalului din punct de vedere al aplicării normelor în vigoare;
- Analiza privind cadre de competență pe domenii strategice și specifice identificate;
- Analiza privind consolidarea rolului ANFP și/sau înființarea unei instituții cu atribuții în gestiunea personalului contractual din administrația publică.

Elaborarea acestor analize a fost prevăzută în planul de acțiuni al Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020, iar **concluziile au fost valorificate prin corelare cu rezultatul analizei următoarelor documente:**

- Acordul de parteneriat dintre România și Uniunea Europeană 2014-2020;
- Agenția Națională a Funcționarilor Publici (2013) *Analiza actelor normative care cuprind dispoziții referitoare la statutele speciale aplicabile funcționarilor publici*;
- Agenția Națională a Funcționarilor Publici *Rapoarte semestriale privind monitorizarea respectării normelor de conduită de către funcționarii publici și a implementării procedurilor disciplinare* (perioada 2009-2015);
- Agenția Națională a Funcționarilor Publici *Rapoartele privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici* (rapoarte anuale 2010-2015);
- Banca Mondială (2011) *Public Administration Reform: an overview of cross-cutting issues*;
- Comisia Europeană (2013) *EU Quality Framework for anticipation of change and restructuring*;
- Deloitte (2013) *Raport privind dificultățile administrației publice locale în gestionarea proceselor de resurse umane*<sup>14</sup>;
- Guvernul României (2014) *Strategia pentru consolidarea administrației publice (SCAP) 2014-2020*, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 909/2014

**2. Întâlniri de informare și schimb de experiență cu personal universitar** din domeniul administrație publică din Universitatea București (Facultatea de Administrație și Afaceri), Academia de Studii Economice din București (Facultatea de Administrație și Management Public) și Școala Națională de Științe Politice și Administrative (Facultatea de Administrație Publică).

**3. Consultări cu sindicate ale funcționarilor publici** – Sindicatul Național al Funcționarilor Publici și Alianța Națională a Sindicatelor Bugetarilor SED LEX.

**4. Întâlniri de schimb de experiență cu experți ai Direcției Generale pentru Administrație și Funcție Publică din Franța**, facilitate de Expertise France și Ambasada Franței la București în perioada mai-iunie 2015.

<sup>14</sup> Elaborat de Deloitte în colaborare cu Asociația Profesională a Specialiștilor în Administrația Publică pentru și cu suportul ANFP, în cadrul proiectului „Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice” Cod SMIS 35032

**5. Consultanță din partea companiei Ernst&Young România** în procesul de elaborare a documentului primar al Strategiei, în perioada mai-iunie 2015.

**6. Ateliere de lucru pentru consultări specifice procesului de elaborare a proiectului Strategiei în perioada 25-29 mai 2015**, la care au participat reprezentanți (funcționari publici de conducere, manageri publici, consilieri), cu atribuții și expertiză în domeniul elaborării documentelor strategice și managementul resurselor umane, din cadrul următoarelor instituții publice: Cancelaria Primului Ministru, Secretariatul General al Guvernului, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, Ministerul Afacerilor Interne, Ministerul Finanțelor Publice, Ministerul Fondurilor Europene, Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârștnice, Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

**7. Consultări în cadrul Grupului de lucru Resurse umane al Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice (CNCISCAP) în perioada februarie-octombrie 2015, deoarece CNCISCAP a avut rol de coordonare a procesului de elaborare a proiectului acestei Strategii.**<sup>15</sup>

**8.** În data de 10 august 2015 proiectul Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020, care includea și planul de acțiuni, a fost publicat pe site-ul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, pentru **asigurarea transparenței decizionale**, în conformitate cu Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, republicată. Observații, completări și propuneri cu privire la proiectul Strategiei au putut fi transmise la adresa de email [reglementare@anfp.gov.ro](mailto:reglementare@anfp.gov.ro) sau prin poștă până la data de 18 septembrie 2015.

**9. Următoarele instituții / organizații au transmis observații și completări privind proiectul Strategiei și planul de acțiuni:**

**-Instituții ale administrației publice centrale** – Cancelaria Primului Ministru, Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârștnice, Ministerul Afacerilor Interne, Ministerul Fondurilor Europene, Ministerul Finanțelor Publice, Ministerul Apărării Naționale, Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale, Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice.

**-Structuri asociative din administrația publică** – Uniunea Națională a Consiliilor Județene din România.

**-Direcția Generală pentru Administrație și Funcție Publică, Școala Națională de Administrație din Franța (ENA), Expertise France** - observații transmise prin intermediul Ambasadei Franței la București. Aceste observații au fost discutate ulterior în cadrul unor întâlniri de lucru cu experți ENA în perioada 21-22 septembrie 2015 la sediul ANFP.

ANFP a centralizat observațiile, completările și propunerile primite în procesul de transparență decizională iar **proiectul Strategiei privind dezvoltarea funcției publice și planul de acțiuni au fost revizuite** în funcție de acestea.

---

<sup>15</sup> Acest Grup de lucru include reprezentanți ai următoarelor instituții și organizații: Secretariatul General al Guvernului, Ministerul Afacerilor Externe, Ministerul Finanțelor Publice, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Ministerul Afacerilor Interne, Ministerul Sănătății, Ministerul Economiei, Comerțului și Turismului, Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârștnice, Ministerul Fondurilor Europene, Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice, Ministerul pentru Societatea Informațională, Asociația Municipiilor din România, Autoritatea Națională pentru Calificări, Societatea Academică din România, Agenția Națională de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Blocul Național Sindical.

## ANEXA 2.

### Planul de acțiuni propus pentru *Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020*

Acțiuni	Rezultate anticipate (outputs)	Responsabili	Termen de realizare	Buget
<p><b>Obiectiv specific 1. Cel mai târziu până la sfârșitul anului 2017 va fi implementat un cadru instituțional și de reglementare stabil, cuprinzător și coerent, care va permite implementarea în administrația publică a unor politici publice de resurse umane predictibile și sustenabile și care va limita abordarea discreționară a proceselor decizionale</b> (corespunzător obiectivului II.2.1. SCAP Clarificarea rolurilor și mandatelor instituționale în managementul resurselor umane, concomitent cu consolidarea capacității administrative pentru o abordare strategică, unitară și integrată a politicilor de personal).</p> <p><b>Indicatori de rezultat (indicatori de outcome):</b></p> <p>I1.1. Cadru instituțional și de reglementare în vigoare; Țintă: până cel târziu la finalul anului 2017;</p> <p>I1.2. Numărul modificărilor de fond inițiate de Guvern, la nivel de legislație primară, a cadrului instituțional și de reglementare în domeniul resurselor umane din administrație; Țintă: în perioada 2017-2020 nu va mai exista nicio altă modificare;</p> <p>I1.3. Numărul modificărilor de fond la nivel de legislație secundară/ norme de aplicare, ale cadrului instituțional și de reglementare în domeniul resurselor umane din administrație; Țintă: în perioada 2017-2020 vor exista cel mult alte 2 modificări;</p> <p>I1.4. Numărul de avize de modificare a structurii de funcții publice sau de reorganizare a activității în instituții și autorități publice pe parcursul unui an; Țintă: va fi cu cel puțin 50% mai mic decât numărul mediu anual de astfel de avize, calculat pentru ultimii 5 ani;</p> <p>I1.5. Sistem electronic național de evidență a ocupării în administrația publică funcțional și populat cu înregistrări; Țintă: cel mai târziu până la sfârșitul anului 2017 înregistrările vor acoperi minimum 80% din totalul funcțiilor vizate de inițiativă.</p>				331.650 mii lei
A1.1. Clarificarea rolului și mandatului ANFP și consolidarea capacității sale administrative, astfel încât să furnizeze un management de calitate al funcției publice în concordanță cu nevoile administrației.	Proiect de modificare și completare a Legii nr. 188/1999 – elaborat și adoptat; Model organizațional, buget și acte normative pentru extinderea și consolidarea competențelor ANFP – elaborate; O componentă a sistemului informatic integrat pentru managementul funcției publice, destinată monitorizării în timp real a reorganizărilor instituționale, la nivel de sistem și pe instituții – creată și implementată.	CNCISCAP – coordonator, CPM, SGG, MDRAP, ANFP, MMPSFPV, MFP, alte instituții relevante	Aprilie 2016- Decembrie 2017	
A1.2. Crearea unei structuri de guvernare de tip ”consiliu”, ca o structură independentă cu următoarele funcții principale în ceea ce privește politicile publice și propunerile legislative din domeniul funcției publice și resurselor umane din administrația publică: a) evaluarea îndeplinirii obiectivelor și Țintelor asumate în domeniu și avizarea politicilor publice și a propunerilor	Proiect de act normativ cuprinzând modul de organizare și funcționare a Consiliului, procedurile și criteriile de desemnare a membrilor săi, precum și modalitățile concrete de relaționare cu autoritățile de reglementare relevante - elaborat și adoptat; Consiliul pentru Funcția Publică – funcțional.	CNCISCAP – coordonator, CPM, SGG, MDRAP, MMPSFPV, MFP, alte instituții relevante	Aprilie 2016- Decembrie 2017	

Acțiuni	Rezultate anticipate (outputs)	Responsabili	Termen de realizare	Buget
<p>legislative cu impact asupra acestuia;</p> <p>b) avizarea strategiilor privind funcția publică și resursele umane din administrația publică, respectiv a strategiilor de formare a personalului care lucrează în administrația publică;</p> <p>c) elaborarea și prezentare anuală de rapoarte pe teme legate de principalele evoluții ale domeniului și incidența acestora, constatată sau estimată, asupra evoluțiilor socio-economice la nivel național;</p> <p>d) implementarea unui mecanism de avertizare timpurie cu privire impactul unor inițiative legislative sau administrative asupra dezideratului privind o funcție publică profesionistă, neutră din punct de vedere politic și care acționează în condiții de stabilitate, transparență și predictibilitate.</p>				
<p>A1.3. Clarificarea rolurilor/ mandatelor diferitelor categorii de resurse umane ce lucrează în administrația publică și integrarea lor într-un sistem instituțional și de management coerent.</p>	<p>Proiecte de modificare și completare (pentru simplificare și clarificare) a unor reglementări privind statutul general al funcționarilor publici și managementul resurselor umane în domeniul funcției publice – elaborate și aprobate;</p> <p>Proiecte de acte normative pentru armonizarea statutelor speciale în domeniul funcției publice cu Legea nr. 188/1999 – elaborate și aprobate.</p>	<p>CNCISCAP – coordonator, CPM, SGG, MDRAP, ANFP, MAI, MAE, alte instituții relevante</p>	<p>Aprilie - Iunie 2016</p>	
<p>A1.4. Managementul strategic al resurselor umane va fi fundamentat pe analize periodice ale nevoilor de competențe pentru administrația publică centrală și locală – o dată la 3-4 ani; politici specifice/ sectoriale de recrutare/ formare în funcție de concluziile analizelor de nevoi; consolidarea departamentelor de resurse umane din ministere.</p>	<p>Metodologie și ghid privind anticiparea schimbării și a restructurării și managementul flexibil – elaborate și diseminate;</p> <p>Analiză și plan de acțiune privind aspectele de management al resurselor umane – elaborate;</p> <p>Analiză în domeniul conduitei și eticii profesionale, precum și o analiză a diversității în cadrul administrației publice din România – elaborate;</p> <p>Analiză cu recomandări de îmbunătățire privind condițiile de muncă din cadrul autorităților/ instituțiilor publice, cultura</p>	<p>CNCISCAP – coordonator, CPM, SGG, MDRAP, ANFP, alte instituții relevante</p>	<p>Decembrie 2016 – Decembrie 2020</p>	

Acțiuni	Rezultate anticipate (outputs)	Responsabili	Termen de realizare	Buget
	<p>organizațională, accidente de muncă, boli profesionale și stres profesional – elaborată;</p> <p>Plan de măsuri pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă și a culturii organizaționale – elaborat;</p> <p>Monitorizări privind condițiile de muncă și cultura organizațională – elaborate anual.</p>			
A1.5. Coordonarea metodologică de către ANFP a elaborării și implementării politicilor sectoriale de recrutare	<p>Proiecte de reglementări sau proiecte de modificare și completare a unor reglementări (Legea nr. 188/1999, Legea nr. 340/2004, Hotărârea Guvernului nr. 341/2007, Hotărârea Guvernului nr. 832/2007 etc.) – elaborate și aprobate;</p> <p>Support metodologic din partea ANFP – oferit.</p>	CNCISCAP – coordonator, CPM, SGG, MDRAP, ANFP, MAI, alte instituții relevante	Iunie 2016-decembrie 2020	
A1.6. Implementarea unui suport tehnic adecvat (sistem IT&C) pentru evidența tuturor resurselor umane din administrația publică și a managementului strategic al funcției publice.	<p>Sistem național electronic de evidență a ocupării pentru personalul încadrat pe funcții publice generale, funcții publice specifice sau care beneficiază de statute speciale, funcții politice și personal contractual – elaborat și funcțional;</p> <p>Statistici privind personalul din administrația publică – elaborate;</p> <p>Statistici privind domeniul funcției publice – în Rapoarte anuale privind managementul funcției publice – elaborate.</p>	CNCISCAP – coordonator, CPM, SGG, MDRAP, ANFP	Semestrul II 2016- Decembrie 2020	
<p><b>Obiectiv specific 2. Până la sfârșitul anului 2018 va fi implementat un sistem de recrutare, promovare și evaluare semnificativ îmbunătățit, structurat pe baza unor standarde de calitate cu privire la competențele generale și specifice necesare, a experienței relevante și a rezultatelor obținute, care să conducă la creșterea nivelului profesional în concordanță cu nevoile administrației publice, să ofere stabilitate în funcția publică, în special în funcțiile de conducere și perspectiva clară a carierei în funcția publică (corespunzător obiectivului II.2.2. SCAP Creșterea gradului de profesionalizare și a stabilității în funcția publică ca urmare a adaptării procedurilor de recrutare, selecție și evaluare la cerințele managementului performanței).</b></p> <p><b>Indicatori de rezultat (indicatori de outcome):</b></p> <p>I2.1. Cadru instituțional și de reglementare în vigoare; Țintă: până cel târziu la finalul anului 2017;</p> <p>I2.2. Număr de concursuri naționale pentru care etapele stabile a avea loc centralizat vor fi desfășurate prin implicarea INA și ANFP; Țintă: până la finalul anului 2020 vor fi organizate și desfășurate cel puțin 3 concursuri de acest tip;</p> <p>I2.3. Rapoartele anuale vor permite monitorizarea succesivă, pentru perioade de 5-10 ani consecutivi, și a unor informații precum: numărul persoanelor din cadrul sistemului care au ocupat funcțiile vacante (defalcat pe fiecare dintre modalitățile posibile – promovare, exercitare cu caracter temporar, transfer, detasare, etc.) și câte din afara sistemului (prin recrutare externă) numărul persoanelor cu funcții manageriale care au parasit funcțiile detinute, defalcat pe fiecare dintre situațiile prevăzute de lege ca motiv pentru suspendarea și încetarea raporturilor de serviciu/de muncă</p>				29.203 mii lei

Acțiuni	Rezultate anticipate (outputs)	Responsabili	Termen de realizare	Buget
<p>numărul persoanelor din corpul de rezervă care au fost redistribuite pe funcțiile publice de conducere și funcții publice din categoria înalților funcționari publici devenite vacante sau temporar vacante</p> <p>ponderea posturilor de funcții publice generale ocupate de funcționari publici cu regim/statut special, pe categorii de instituții publice</p> <p>ponderea proceselor de recrutare finalizate cu succes în total procese de recrutare organizate</p> <p>principalele motive de amânare/suspendare/anulare a concursurilor pentru ocuparea funcțiilor publice</p> <p>lista instituțiilor care, în urma controalelor, au înregistrat în mod repetat deficiențe sau nereguli la aplicarea legii</p> <p>indicatorii specifici din SCAP; Țintă: începând cu anul 2018.</p>				
A2.1. Stabilirea unui cadru de competențe generale și specifice (PCGS) pentru ocuparea funcțiilor publice (de execuție și de conducere, inclusiv în cazul Înalților Funcționari Publici - ÎFP) în acord cu nevoile unui management public orientat spre rezultate și cu mandatele și funcțiile instituțiilor publice. Vor fi stabilite standarde de calitate atât pentru profilul de competențe generale și specifice (PCGS), cât și pentru alte cerințe specifice funcției publice, inclusiv ceea ce înseamnă experiența relevantă necesară ocupării unui anumit post.	Cadru de competențe generale – elaborat și implementat; Metodologie/ ghid privind implementarea cadrelor de competențe – elaborat(ă); Plan de formare – elaborat; Proiect de modificare și completare a reglementărilor privind implementarea cadrului general de competențe – elaborat și aprobat; Cadre de competențe pe domenii specifice – elaborate și implementate.	CNCISCAP – coordonator, CPM, SGG, MDRAP, ANFP, ANC, MMPSFPV, alte instituții relevante	Aprilie 2016- Decembrie 2017	
A2.2. Definirea și punerea în aplicare a unui sistem mixt pilot (concurs național combinat cu recrutare specifică pe post) transparent de recrutare și selecție a candidaților la funcțiile publice de execuție, pe baza unui plan anual de recrutare, a cărui fundamentare și implementare va fi coordonată de ANFP.	Sistem pilot de recrutare – implementat; Proiecte de modificare și completare a reglementărilor privind desfășurarea probelor de concurs – elaborate și aprobate; Sesiuni de instruire pentru personal privind procesul de recrutare – desfășurate.	CNCISCAP – coordonator, CPM, SGG, MDRAP, ANFP	Aprilie 2016- Decembrie 2017	
A2.3. Definirea și punerea în aplicare a unui sistem transparent de recrutare, selecție și exercitare a funcțiilor manageriale - de conducere și din categoria înalților funcționari publici	Sistem transparent de recrutare și selecție a candidaților la funcțiile manageriale – elaborat și implementat;		Aprilie 2016- Decembrie 2017	
A2.4. Implementarea unui sistem transparent și predictibil de gestiune și evoluție în carieră, care să includă și elemente de mobilitate voluntară pentru funcțiile de execuție și de mobilitate obligatorie pentru toate funcțiile definite sensibile și pentru ÎFP.	Proiect de modificare și completare a Legii nr. 188/1999 – elaborat și aprobat		Aprilie 2016- Decembrie 2017	

Acțiuni	Rezultate anticipate (outputs)	Responsabili	Termen de realizare	Buget
A2.5. Analiza eficienței (analiza cost-beneficiu) programelor de tip Young Professional Scheme, consilierilor de afaceri europene și Bursa Specială Guvernul României și a eficienței activității funcționarilor de acest tip care au mai rămas în sistemul administrației publice raportat la costurile cu salarizarea specială a acestora suportate de la bugetul de stat.	Analiză cost-beneficiu a programelor de tip YPS, consilierilor de afaceri europene și BSGR realizată. Decizie privind derularea unor astfel de programe luată.		Aprilie 2016- Decembrie 2017	
A2.6. Implementarea unui sistem de management eficace al performanței individuale și organizaționale, inclusiv un model coerent și obiectiv de evaluare a performanțelor funcționarilor publici, pe baza rezultatelor obținute de instituția publică respectivă.	Analiză privind metode alternative de evaluare și motivare – elaborată; Metodologie/ ghid pentru procesul de evaluare a performanțelor profesionale și managementul performanței, inclusiv managementul slabei performanțe – elaborat(ă); Proiect de modificare și completare a cadrului normativ privind managementul performanței – elaborat și aprobat.		Aprilie 2016- Decembrie 2017	
<b>Obiectiv specific 3. Până la sfârșitul anului 2019/2020 va exista un sistem de salarizare și motivare a funcției publice transparent, coerent, unitar, care să stimuleze performanța individuală, inclusiv pentru funcțiile de conducere și care să reprezinte un factor atractiv pentru intrarea și rămânerea în funcția publică (corelat cu obiectivul II.2.3. din SCAP).</b> <b>Indicatori de rezultat (indicatori de outcome):</b> I3.1. Raportul dintre nivelul salarial al funcționarilor publici și salariul mediu din sectorul privat pentru complexități similare – pe anumite categorii de funcții dintr-un eșantion reprezentativ. I3.2. Diferența procentuală între salarii în plată pentru funcții similare (din cadrul aceleiași instituții/ aceluiași sector, respectiv din instituții diferite) – pe anumite categorii de funcții dintr-un eșantion reprezentativ; Țintă: până la nivelul anului 2020 diferența se va limita la maximum 30%.				<b>6.600 mii lei</b>
A3.1. Identificarea și implementarea unor forme de motivare transparentă, echilibrată și coerentă care să stimuleze și să răsplătească performanța – stabilirea clară a unei relații directe între venit și performanța individuală și cea organizațională, în special pentru funcțiile de conducere (medii și superioare) pentru anumite sectoare speciale (cum ar fi autoritățile de management.	Modificări legislative și politici salariale pentru recompensarea performanței profesionale (e.g. salariu compus dintr-o parte fixă și o parte variabilă acordată pe baza unor criterii clare și a unor evaluări periodice a performanței profesionale) – elaborate și adoptate	CNCISCAP - coordonator, CPM, SGG, MDRAP, ANFP, MMPSFPV	După adoptarea proiectului de modificare a Legii cadru nr. 284/2010 – până în Decembrie 2020	
A3.2. Crearea unui sistem coerent și unitar de salarizare a funcționarilor publici – eliminarea sistemelor specifice unor sectoare anume.	Cadru metodologic privind transparența, monitorizarea și controlul salarizării, sporurilor și altor drepturi salariale, în domeniul funcției publice, corelate cu revizuirea Legii cadru			



Acțiuni	Rezultate anticipate (outputs)	Responsabili	Termen de realizare	Buget
	nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice – elaborat și implementat			
<p><b>Obiectiv specific 4. Până la finalul anului 2016, sistemul de formare și perfecționare profesională a funcționarilor din administrația publică va fi restructurat astfel încât să fie adaptat cerințelor actuale ale administrației publice</b> (corespunzător obiectivului II.2.4. SCAP Abordarea integrată a dezvoltării de competențe pentru administrația publică).</p> <p><b>Indicatori de rezultat (indicatori de outcome):</b></p> <p>I4.1. Cadru instituțional și de reglementare în vigoare; Țintă: până cel târziu la finalul anului 2017;</p> <p>I4.2. Gradul de conformare la cerințele de raportare în domeniul dezvoltării de competențe pentru administrație; Țintă: până în 2020 acesta va atinge, prin creșteri succesive, minimum 80%, informațiile cuprinse vizând cel puțin următoarele aspecte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- buget estimat și sume efectiv cheltuite cu formarea angajaților (în valori absolute și/sau în procent din buget, pe baza bugetului aprobat, a eventualelor rectificări pe parcursul unui exercițiu financiar, respectiv a execuției bugetare);</li> <li>- procent din sumele efectiv cheltuite constituind finanțări integrale ale participării personalului la instruire și finanțări în coplată;</li> <li>- competențe, domenii de formare și categorii de instruire finanțate integral din bani publici;</li> <li>- lista instituțiilor care nu s-au conformat obligațiilor de raportare.</li> </ul> <p>I4.3. Percepția publică referitoare la profesionalismul funcționarilor publici; Țintă: o îmbunătățire a acesteia reflectată în scăderea anuală a cel puțin 3 indici de tip „motivul pentru care administrația nu merge bine”, „motivul pentru care calitatea serviciilor publice nu corespunde așteptărilor”, „motivul pentru care încă există corupție” etc.</p>				173.561 mii lei
A4.1. Consolidarea unui sistem instituțional eficient în domeniul formării și perfecționării profesionale prin reînființarea Institutului Național pentru Administrație (INA) și instituirea de măsuri destinate creșterii responsabilității și responsabilizării în legătură cu domeniul.	Proiecte de acte normative – elaborate și adoptate; Instituție de formare – înființată și funcțională.	CNCISCAP – coordonator, CPM, SGG, MDRAP, ANFP, ANC, alte instituții relevante	Aprilie 2016- Decembrie 2017	
A4.2. Dezvoltarea de proceduri, standarde și criterii pentru controlul, monitorizarea și evaluarea procesului de formare - atât în ceea ce privește definirea minimală a conținutului care să asigure dobândirea anumitor competențe/ calificări, cât și a profilului de competențe și experiență a formatorului.	Proceduri, standarde și criterii pentru controlul, monitorizarea și evaluarea procesului de formare – elaborate și aplicate		Decembrie 2017- Decembrie 2020	
A4. 3. Stabilirea și organizarea unor programe de formare profesională și perfecționare specifice pentru: (i) formarea continuă a funcționarilor din administrația publică; (ii) formare și instruire specifică pentru a intra în funcția publică sau pentru promovare; (iii)	Programe de formare profesională și perfecționare specifice – stabilite și organizate; Criterii de evaluare revizuite astfel încât să includă rezultatul obținut la cursurile de formare/ perfecționare urmate.		Aprilie 2016- Decembrie 2020	

Acțiuni	Rezultate anticipate (outputs)	Responsabili	Termen de realizare	Buget
formarea cadrelor de conducere și a înalților funcționari publici; (iv) formare și instruire specifică pentru personalul încadrat la nivelul cabinetelor demnitarului; (v) formare și instruire pentru demnitari aleși și numiți.				
<p><b>Obiectiv specific 5. Administrația publică va promova valori precum cinste, probitate, onestitate, în special prin creșterea transparenței și printr-o cultură a responsabilității</b> (prin corelare și cu obiectivul OS II.3 din SCAP).</p> <p><b>Indicatori de rezultat (indicatori de outcome):</b>            Constituind parte integrantă a măsurilor de prevenție în cadrul Strategiei Naționale Anticorupție, pentru evitarea suprapunerilor, indicatorii de rezultat vor fi cei monitorizați pe respectiva inițiativă.</p> <p>Ținte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Până cel târziu la finalul anului 2020, numărul total al incidentelor de integritate înregistrate și raportate va scădea cu cel puțin 30%;</li> <li>• O îmbunătățire constantă a cel puțin 3 indicatori consacrați, recunoscuți ca relevanți în domeniul evaluărilor privind corupția în state membre, reflectată în scăderi anuale succesive a diferențelor tip „media UE-România”.</li> </ul>				11.043 mii lei
A5.1. Susținerea responsabilității și responsabilizării în funcția publică prin publicarea generalizată de informație în mod automat (din principiu), mai ales în zonele sensibile: achizițiile publice, investițiile publice, rezultatele detaliate (plăți) ale execuțiilor bugetare, evaluările preliminare și analizele detaliate ale impactului politicilor publice, rapoartele de monitorizare și evaluare ex-post a politicilor publice.	Publicarea generalizată de informație în mod automat de către instituțiile publice – realizată	CNCISCAP - coordonator, CPM, SGG, MDRAP, ANFP Alte instituții și autorități publice	Aprilie 2016 - Decembrie 2020	
A5.2. Consolidarea statutului și întărirea rolului consilierului de etică, concomitent cu dezvoltarea capacităților instituționale de implementare a mecanismelor în legătură cu consilierea pe probleme de etică	Analiza nevoilor de reglementare – elaborată; Standard de pregătire – elaborat și aprobat; Materiale de formare specifice – elaborate; Programe de formare specifice – organizate și implementate; Proiect de acte normativ – elaborat și adoptat; Consilieri de etică – selectați, numiți, instruiți.	MJ	Iulie 2016- Decembrie 2020	
A5.3. Introducerea de reguli privind conduita actualizate, pentru toate categoriile de funcții din administrație, unificarea ulterioară a acestora cu regulile generale privind etica și integritatea, în forma lor reglementată de către	Analize și recomandări – elaborate; Materiale de formare/informare specifice – elaborate; Programe de formare/informare specifice – organizate și implementate;		Iulie 2016- Decembrie 2020	

Acțiuni	Rezultate anticipate (outputs)	Responsabili	Termen de realizare	Buget
instituțiile în drept, într-un singur document-cadru, cu sau fără caracter normativ, și publicarea informației în secțiuni distincte pe portaluri și/ sau site-uri ale administrației publice centrale și locale	Proiecte de acte normative – elaborate și adoptate; Document-cadru conținând reguli privind conduita și reguli generale privind etica și integritatea – elaborat și publicat .			
A5.4. Definirea, în baza unor criterii și proceduri clare, a așa-numitelor „funcții sensibile” sau, acolo unde este cazul, a așa-numitelor „posturi sensibile” (funcții comune în exercitarea cărora doar anumite activități/atribuții pot fi considerate drept „sensibile”) și stabilirea unui sistem coerent de evidență și management centralizat al acestora	Funcții/posturi sensibile – definite clar; Sistem coerent de evidență și management centralizat al funcțiilor/posturilor sensibile – elaborat și aplicat.		Aprilie 2016- Decembrie 2017	
<b>Total estimat</b> (bugetul estimat depinde și poate varia în funcție de prioritățile guvernamentale și accesarea fondurilor europene)				<b>554.310,6 mii lei</b>