

RAPORT

pentru realizarea serviciilor de
consultanță în vederea elaborării unei
analize ex-post a concursului național
(pilot)

Versiune finală a livrabilului
analiză ex-post

PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!

Cuprins

Acronime	4
1. Informații generale referitoare la procedura și procesul de organizare și desfășurare a proiectului-pilot evaluat	5
1.1. Problemele definite la momentul demarării proiectului-pilot.....	5
1.2. Scopul și obiectivele formulate la momentul demarării proiectului-pilot	7
1.3. Stadiul indicatorilor utilizați în cadrul proiectului-pilot	9
1.4. Prezentarea platformei informatice de concurs utilizate în proiectul-pilot și a funcționalităților acesteia.....	12
1.5. Rezultate (outputs) obținute în urma derulării proiectului-pilot	14
2. Metodologia de evaluare utilizată în cadrul analizei ex-post	17
2.1. Descrierea metodologiei.....	17
3. Rezultatele evaluării ex-post	20
3.1. Evaluarea procesului de implementare	20
3.1.1. Cadrul legal și instituțional	20
3.1.2. Stadiul activităților	23
3.2. Evaluarea proiectului-pilot din perspectiva criteriilor de evaluare OECD-DAC	26
3.2.1. Evaluare relevanței și adecvării proiectului-pilot	26
3.2.2. Evaluarea eficacității proiectului-pilot	30
3.2.3. Evaluarea eficienței proiectului-pilot.....	44
3.2.4. Evaluarea sensibilității proiectului-pilot.....	47
3.2.5. Evaluarea sustenabilității rezultatelor proiectului-pilot.....	48
3.2.6. Evaluarea echității și corectitudinii proiectului-pilot.....	49
3.3. Evaluarea impactului proiectului-pilot, precum și a impactului actelor normative pe baza cărora s-a realizat proiectul-pilot	50
3.3.1. Principalele schimbări produse pe perioada implementării în situația grupurilor-țintă	50
3.3.2. Impactul macroeconomic, după caz, al actelor normative și proiectului-pilot.....	51
3.3.3. Impactul asupra mediului concurențial și domeniului ajutoarelor de stat, după caz, al actelor normative și proiectului-pilot.....	51
3.3.4. Impactul asupra mediului de afaceri, după caz, al actelor normative și proiectului-pilot	51
3.3.5. Impactul social al actelor normative și proiectului-pilot.....	51
3.3.6. Impactul asupra mediului înconjurător al actelor normative și proiectului-pilot	51
3.3.7. Impactul asupra inovării și digitalizării al actelor normative și proiectului-pilot	51
3.3.8. Impactul asupra obiectivelor de dezvoltare durabilă al actelor normative și proiectului-pilot	52
3.3.9. Impactul asupra economiei și asupra principalilor indicatori macroeconomici al actelor normative și proiectului-pilot	52
3.3.10. Evaluarea costurilor și beneficiilor din perspectiva inovării și digitalizării al actelor normative și proiectului-pilot	52
3.3.11. Evaluarea costurilor și beneficiilor din perspectiva dezvoltării durabile al actelor normative și proiectului-pilot	52
3.3.12. Alte informații	52
4. Concluziile evaluării ex-post	53
4.1. Aprecieri generale cu privire la proiectul-pilot, la platforma informatică de concurs utilizată în proiectul-pilot și la actul normativ aferent	53
4.2. Concluzii cu privire la principalele criterii de evaluare	54
4.2.1. Relevanța și adecvarea	54
4.2.2. Eficacitatea și implementarea.....	54

4.2.3.	Eficiența.....	55
4.2.4.	Sensitivitatea, corectitudinea și echitatea proiectului pilot	56
4.2.5.	Impactul.....	56
4.2.6.	Sustenabilitatea și dezvoltarea durabilă.....	56
4.3.	Aspecte pozitive (realizări) și aspecte ce trebuie în continuare îmbunătățite (provocări).....	57
5.	Recomandări.....	58
5.1.	Propuneri de revizuire a legislației	58
5.2.	Recomandări privind următoarele 3 categorii de funcții publice/ grade profesionale pentru care se va realiza concursul național extins și elaborarea planului de recrutare	60
5.3.	Propuneri de măsuri nonlegislative	61
5.4.	Propuneri de optimizare cu privire la arhitectura și funcționalitățile platformei informatice de concurs	62
5.5.	Recomandări privind previzionarea riscurilor în implementarea concursului extins și modalități de gestionare a acestor riscuri.....	62
5.6.	Recomandări privind monitorizarea, indicatorii și evaluarea implementării proiectului de act normativ care va reglementa concursul extins.....	64
5.7.	Propuneri de optimizare a proceselor de comunicare și branding	68
Anexe.....		69
Anexa 1.	Matricea analizei ex-post	69
Anexa 2.	Analizele SWOT și PESTLE preliminare	75
Anexa 3.	Instrumente de colectare a datelor	80
	Chestionar candidați.....	80
	Chestionar potențiali candidați / studenți și masteranzi	82
	Lista subiectelor de discuție pentru focus-grupurile cu factorii interesați	84
	Lista subiectelor de discuție pentru focus-grupul cu participanții la proiectul-pilot	85

Acronime

ANFP	-	Agencia Națională a Funcționarilor Publici
HG	-	Hotărârea Guvernului
OUG	-	Ordonanță de Urgență a Guvernului
MDLPA	-	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
PNRR	-	Planul Național de Redresare și Reziliență
POCA	-	Programul Operațional Capacitate Administrativă
OPANFP-	-	Ordin al Președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici
SCAP	-	Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020
TI-Ro	-	Transparency International România Asociația Română pentru Transparență

1. Informații generale referitoare la procedura și procesul de organizare și desfășurare a proiectului-pilot evaluat

1.1. Problemele definite la momentul demarării proiectului-pilot

Concursul național pilot (proiectul-pilot) răspunde, pe de o parte, unor probleme legate de calitatea și integritatea recrutărilor și celorlalte proceduri de ocupare a funcțiilor publice din România. Pe de altă parte, proiectul-pilot răspunde nevoii de a testa o inovație semnificativă în sistemul de ocupare a funcțiilor publice din România, de complexitate ridicată, astfel încât, dacă este necesar, să se realizeze ajustări în reglementările și procedurile aferente organizării concursului național extins.

În prezent, concursurile de recrutare în funcția publică se realizează conform prevederilor art. 618 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, precum și în conformitate cu dispozițiile HG nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare. Organizarea concursurilor de recrutare este integral în responsabilitatea autorităților și instituțiilor publice, urmând o procedură în 3 pași: selecția dosarelor de concurs, pe baza unor condiții de ocupare a funcției publice definite legal pentru accesul în funcția publică și a altor criterii specifice fiecărui post, o probă scrisă, pe baza unei bibliografii generale și specifice pentru fiecare post și un interviu. La nivelul fiecărei autorități și instituții publice se formează comisii de concurs și comisii de soluționare a contestațiilor, incluzând de regulă atât funcționari din departamentele de resurse umane, cât și alte categorii de funcționari publici având cunoștințe, pregătire și/sau experiență în unul dintre domeniile funcțiilor publice pentru care se organizează concursul. O comisie specială este desemnată de prim ministru pentru recrutarea înalților funcționari publici.

În ansamblu, legislația a introdus, începând cu anii 2000, un sistem de recrutare în funcția publică ce ar trebui să asigure transparența recrutării și selecția viitorilor funcționari publici pe baza meritului. Prevederile normative au evoluat în timp spre (i) o mai mare transparență în publicarea și publicitatea posturilor vacante; (ii) criteriile de eligibilitate mai clar definite și prin urmare nediscriminatorii; (iii) proceduri clare de înscriere a candidaților, care să asigure acces egal; (iv) screening-ul diferitelor tipuri de cunoștințe și abilități printr-o probă suplimentară - pentru cunoștințe de limbi străine și IT; proba scrisă și interviuri și (v) procedurile clare pentru contestații și soluționarea contestațiilor. Chiar și înainte de implementarea proiectului-pilot, proba scrisă este menită să testeze cunoștințele teoretice și abilitățile practice necesare ocupării funcției publice pentru care se organizează concursul, inclusiv cunoștințele generale ale candidatului în domeniul administrației publice, precum și cunoașterea tematicilor privind respectarea demnității umane, protecția drepturilor și libertăților fundamentale, prevenirea și combaterea incitării la ură și discriminare. Cu toate acestea, analizele efectuate, inclusiv în cadrul proiectelor ANFP, arată că proba scrisă testează în principal cunoașterea legislației în domeniul administrației, a drepturilor omului și în domeniile specifice posturilor pentru care se face recrutarea, iar abilitățile practice sunt rareori evaluate la momentul recrutării.¹

Cu toate acestea, reglementările și procedurile bazate pe dispozițiile prevederilor art. 618 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, și pe dispozițiile HG nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare, nu prevăd modul în care cei 3 pași ai procesului de recrutare pot fi aplicați pentru recrutarea în funcția publică bazată pe competențe. Acest sistem crește riscul de apariție a setului de provocări identificat în analizele anterioare realizate cu sprijinul Băncii Mondiale, în cadrul proiectului „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, cod SIPOCA 136 (noiembrie 2017 - septembrie 2022).

Provocările principale definite la momentul elaborării conceptului pentru proiectul-pilot și care s-au menținut la demararea acestora includ:

- Fragmentarea politicilor de resurse umane, inclusiv a practicilor de recrutare și capacitate

¹ Banca Mondială, 2020, Livrabilul 4.1. Definirea unui model pentru concursul național în cadrul proiectului „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, cod SIPOCA 136, p. 25

scăzută de coordonare a proceselor de recrutare la nivelul tuturor autorităților și instituțiilor publice;²

- Apariția, în acest cadru de practici fragmentate, a unor cazuri de lipsă de transparență, politicizare, nepotism și clientelism în desfășurarea concursurilor de recrutare în funcția publică;³
- Dificultăți în elaborarea fișelor de post în ceea ce privește competențele necesare, ca efect al unor probleme mai sistemice referitoare la planificarea resurselor umane în autoritățile și instituțiile publice;⁴
- Absența cunoștințelor și abilităților de evaluare a competențelor la nivelul comisiilor de concurs;
- Accentul pus în principal pe memorarea textelor de lege, mai degrabă decât pe evaluarea competențelor;⁵
- Existența unor forme ineficace de publicitate / informare cu privire la concursurile de recrutare în funcția publică, astfel că nu sunt atrași candidații cei mai competenți;
- Garanțiile privind calitatea procesului de recrutare sunt limitate, în condițiile în care fiecare proces de recrutare este organizat de altă autoritate sau instituție publică;
- Costul procesului de recrutare pentru fiecare persoană recrutată este ridicat, conform estimărilor Băncii Mondiale.⁶

Lipsa performanței procesului de recrutare a funcționarilor publici, în sensul că acesta nu asigură, de o manieră consecventă, recrutarea celor mai competente persoane în funcția publică, este confirmată de studiile realizate de indicatorii ce plasează România la un nivel scăzut de eficiență a guvernării în raport cu alte state din Uniunea Europeană.⁷

Cadrul strategic și legal național aprobat de Guvernul României prevede reforme ale politicii de recrutare în domeniul funcției publice, inclusiv prin operaționalizarea unui concept nou, cel al concursului național pentru ocuparea posturilor vacante din administrația publică centrală prin recrutarea pe bază de competențe și meritocrație. Astfel, Obiectivul specific II.2: Adaptarea politicilor și sistemului de resurse umane la obiectivele și exigențele unei administrații moderne din cadrul *Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020*, precum și Obiectivul specific 2: Implementarea unui sistem de recrutare, promovare și evaluare semnificativ îmbunătățit din cadrul *Strategiei pentru dezvoltarea funcției publice 2016-2020* au pregătit dezvoltarea conceptului și planificarea proiectului-pilot de ocupare a funcțiilor publice generale de grad profesional debutant și a funcțiilor publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici.

În acest context, încă din 2019, de la adoptarea OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, Guvernul României a propus o nouă abordare a managementului resurselor umane din sectorul public, în ansamblu și, în particular, un sistem de recrutare a funcționarilor publici bazat pe un concurs național. Acest model de concurs național a fost elaborat cu sprijinul Băncii Mondiale, în corelare directă cu modelul de cadre de competențe generale propus, care vizează să asigure abordare unitară și strategică a proceselor de planificare a forței de muncă, recrutare și managementul performanței în administrația publică din România. Concursul este reglementat succint de art. 467 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

² Banca Mondială, 2020, *op. cit.*, p. 25.

³ Ibid.

⁴ Banca Mondială, 2019, Livrabilul 1.3. Politică publică în domeniul resurselor umane, în cadrul proiectului „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, cod SIPOCA 136, pp. 27-28.

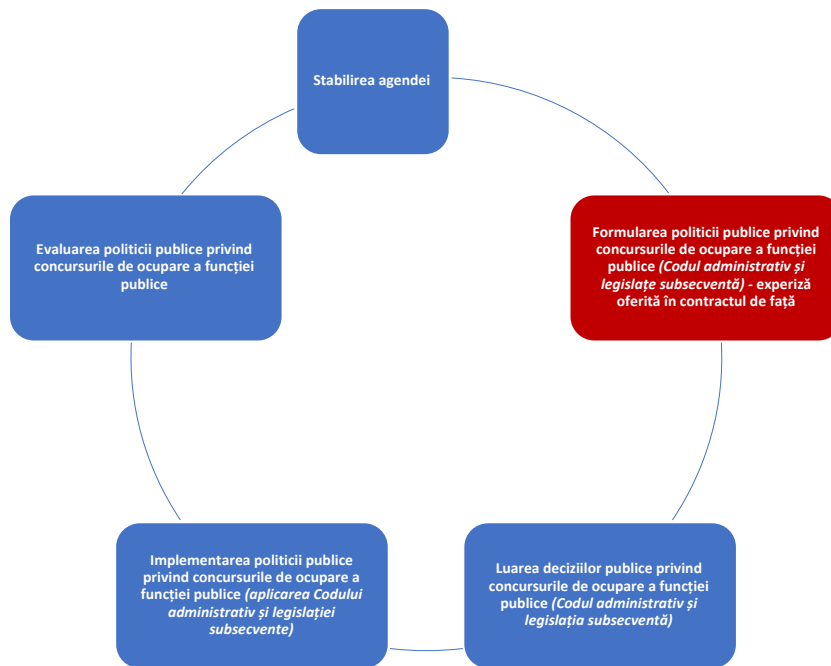
⁵ Ibid, pp. 25-26.

⁶ Conform prezentărilor privind propunerea de concurs naționale realizate de Banca Mondială, 2022, în cadrul proiectului „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, cod SIPOCA 136.

⁷ A se vedea indicatorul „eficiența guvernului” în World Governance Indicators realizat de Banca Mondială.

Având în vedere însă complexitatea și noutatea sistemului de recrutare propus și, în acest context, având în vedere că nu puteau fi anticipate pur teoretic toate problemele sau provocările ce ar putea apărea în organizarea concursului național, a fost propusă o abordare a reformei recrutării în funcția publică în doi pași: un proiect-pilot și extinderea concursului național, pe baza experiențelor acumulate în cadrul proiectului-pilot. Rezultă astfel o propunere de ciclu al politicii publice privind concursurile de ocupare a funcțiilor publice care răspunde nevoilor de ajustare a procedurilor aferente concursului național, după organizarea unei etape de proiect-pilot.

Figura 1. Ciclu al politicii publice privind concursurile de ocupare a funcției publice



Legenda figurii:

Sursa: prelucrarea Asociației Române pentru Transparență după Howlett, Ramesh, 1995.

1.2. Scopul și obiectivele formulate la momentul demarării proiectului-pilot

Scopul proiectului-pilot este - în contextul problemelor prezentate anterior de a testa noul sistem de recrutare în funcția publică - propus pentru organizarea concursului de ocupare a funcțiilor publice din administrația publică centrală (funcții publice de stat și teritoriale).

Obiectivele principale ale proiectului-pilot sunt aceleași cu cele ale concursului național reglementat de art. 467 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare:

- asigurarea sistemului de recrutare transparent și incluziv pentru administrația publică, bazat pe competențe și în corelare directă cu necesitățile/nevoile instituționale de resurse umane identificate;
- dezvoltarea ANFP într-un centru național de recrutare și evaluare competențe.⁸

Atingerea acestor obiective este planificată să conducă la adresarea provocărilor legate de atragerea și păstrarea personalului calificat în funcția publică, utilizarea personalului într-un mod

⁸ A se vedea și *Obiectivul Reformei 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public* din cadrul Programului Național de Redresare și Reziliență (PNRR), care face parte din *Componenta C14 - Bună guvernare*.

cât mai eficient, precum și motivarea și susținerea personalului existent pentru a atinge performanța.

Obiectivele specifice ale proiectului-pilot, formulate de ANFP cu sprijinul Băncii Mondiale, includ:

- Utilizarea sporită a planificării strategice a resurselor umane în raport cu competențele necesare în administrația publică centrală;
- Creșterea numărului de noi recruți pe posturi de grad profesional debutant pentru a soluționa problema piramidei inversate a încadrărilor pe grade profesionale în cadrul funcției publice;
- Asigurarea recrutării bazate pe merit;
- Îmbunătățirea eficienței procesului de recrutare;
- Îmbunătățirea eficacității metodelor de publicitate utilizate pentru promovarea concursurilor de recrutare;
- Îmbunătățirea adecvării personalului nou recrutat la cerințele și așteptările instituțiilor angajatoare;
- Îmbunătățirea abilităților membrilor comisiilor de concurs de evaluare a competențelor.

Urmărind aceste obiective, proiectul-pilot este conceput ca un proces de testare pe două funcții publice a prevederilor normative și a capacității instituționale pentru organizarea concursului național pentru ocuparea funcțiilor publice. Funcțiile publice pentru proiectul-pilot au fost stabilite încă din 2019 și sunt incluse în prevederile art. 619 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare:

- a. funcțiile publice generale de grad profesional debutant din cadrul autorităților și instituțiile publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2), cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii;
- b. funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici.

Proiectul-pilot include 3 etape, iar parcurgerea tuturor acestor etape este menită să conducă la atingerea obiectivelor formulate:

- i) previzionarea necesarului de funcții publice;
- ii) etapa de recrutare (concurs național);
- iii) etapa de selecție (concurs pe post).

Fiecare etapă are o serie de activități planificate, conform OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, ordonanță elaborată și adoptată în principal pentru reglementarea detaliată a organizării proiectului-pilot și a normelor privind cadrele de competențe generale și specifice. Aceste activități, așa cum au fost ele parcurse până la momentul analizei de către ANFP, sunt descrise în capitolul 3 al prezentei analize.

Din cauza perioadei de timp în care se desfășoară această analiză, în cadrul de timp la dispoziție - până la 30 iunie 2023 - analiza ex-post acoperă doar etapele de planificare și de recrutare, nu și selecția pe post și perioada ulterioară. Etapa de selecție a fost analizată din perspectiva activităților ANFP în perioada de analiză: ianuarie-iunie 2023.

Pe de altă parte, trebuie subliniat că noutățile introduse de proiectul-pilot sunt în special aferente etapelor de previzionare a necesarului de funcții publice și de recrutare, etapa selecției pe post fiind asemănătoare cu procedura actuală aplicată pentru recrutarea în funcția publică. Diferențele în etapa de selecție sunt determinate de rezultatele etapelor precedente, de planificare a necesarului de funcții publice și de recrutare, de faptul că la înscrierea la concursurile pe post se utilizează tot platforma informatică de concurs, că rezultatele fiecărei probe trebuie încărcate transparent în platformă, că la proba scrisă punctajul maxim stabilit pentru subiectele de sinteză nu poate depăși 30% din punctajul probei scrise, că se utilizează în mod obligatoriu instrumente informatice de extragere automată a subiectelor etc. Ca atare, analiza ex-post se concentrează pe cele mai importante etape și activități care vor contribui la atingerea obiectivelor proiectului-pilot.

1.3. Stadiul indicatorilor utilizați în cadrul proiectului-pilot

Pentru a reflecta obiectivele specifice formulate, următorii indicatori au fost propuși pentru proiectul-pilot, ca rezultat al activităților de asistență tehnică furnizate de Banca Mondială⁹:

- a. Procentul din posturile vacante incluse în necesarul de funcții publice pentru care a fost formulată o justificare în raport cu cadrul de competențe și cu nevoile instituționale;
- b. Procentul din posturile vacante la nivel de debutant și corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici care sunt scoase la concurs ca pondere în numărul total de posturi previzionate în necesarul de funcții publice;
- c. Procentul din personalul/candidații care percep că noul model asigură recrutarea bazată pe merit;
- d. Procentul de timp economisit pe candidat/pe persoană recrutată (comparativ cu nivelul de referință, astfel cum se identifică în acest raport);
- e. Cost pe candidat;
- f. Costul pe candidat preselecat la concursul național;
- g. Cost pe persoană recrutată;
- h. Procent de creștere a numărului de candidați pe post;
- i. Procent din fluctuația personalului pentru personalul recent recrutat;
- j. Procentul de manageri mulțumiți de rezultatul selecției după șase luni;
- k. Procentul din membrii comisiilor de concurs care au beneficiat de formare recentă (cu cel puțin un an înaintea concursului) și relevantă (vizând evaluarea competențelor).

Acești indicatori urmează să fie utilizați și pe mai departe, în planificarea și evaluarea concursului național extins, ținându-se însă cont și de concluziile și recomandările analizei ex-post. În ceea ce privește indicatorii pentru proiectul-pilot, primul indicator trebuie reformulat pentru a se referi doar la cele două categorii de funcții publice vizate de proiectul-pilot, respectiv: „Procentul din posturile vacante la nivel de debutant și corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici incluse în necesarul de funcții publice pentru care a fost formulată o justificare în raport cu cadrul de competențe și cu nevoile instituționale.”

De asemenea, indicatorul „Procent de creștere a numărului de candidați pe post” va fi calculat, în cadrul prezentei analize ex-post având în vedere exclusiv numărul de candidați raportat la totalul posturilor scoase la concurs în cadrul proiectului-pilot. Nu se poate calcula, la nivelul analizei ex-post a proiectului-pilot numărul de candidați pe post în etapa de concurs pe post și creșterea față de anul anterior.

În cadrul analizei ex-post, din cauza perioadei de timp în care se desfășoară această analiză și a faptului că, în cadrul de timp la dispoziție analiza nu poate acoperi decât etapele de planificare și de recrutare, nu și selecția pe post și perioada ulterioară, nu pot fi măsurate valorile pentru următorii indicatori:

- Cost pe persoană recrutată;
- Procent din fluctuația personalului pentru personalul recent recrutat;
- Procentul de manageri mulțumiți de rezultatul selecției după șase luni.

În plus, există unele limitări privind estimarea acestor indicatori, deoarece:

- Pentru primul indicator datele existente nu includ decât numărul de posturi pentru care au fost formulate cadre de competență, dar nu și numărul total de posturi vacante incluse în necesarul de funcții publice al autorităților și instituțiilor centrale și teritoriale. Doar 154 de autorități și instituții centrale și teritoriale, ordonatori primari, secundari sau terțieri de credite, au transmis ANFP, până la 06 martie 2023, cadrele de competențe generale și specifice pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici și pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant. În raport cu numărul total de posturi corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici identificate: 172 de posturi, autoritățile și instituțiile publice au transmis și au primit aviz pentru cadrele de competențe generale și specifice pentru 136 de posturi. Prin urmare, pentru 79% dintre posturile ocupate

⁹ Asistența tehnică furnizată în cadrul proiectului „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, cod SIPOCA 136.

sau vacante corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici s-au formulat cadre de competențe generale și specifice în raport cu nevoile instituționale. În raport cu numărul total de posturi de grad profesional debutant este dificil de stabilit procentul exact, din cauza limitărilor în ceea ce privește centralizarea datelor. O dificultate de centralizare a datelor în raport cu totalul de posturi vacante apare și din faptul că în unele cazuri autoritățile ordonatori principali sau secundari de credite au transmis ANFP date și cereri de avize și pentru instituțiile teritoriale din subordinea lor, iar în alte cazuri instituțiile teritoriale au comunicat direct cu ANFP. În total, până la 06 martie 2023 s-au emis avize pentru cadrele de competențe generale și specifice pentru 903 posturi de nivel debutant, fiind astfel, numeric, acoperite toate posturile vacante. Totuși, datele de la nivelul ANFP arată că există unele posturi pentru grad profesional debutant care nu au primit avizul ANFP pentru cadrele de competențe generale și specifice, deși au dorit să includă posturi în etapa de recrutare a proiectului-pilot;

- Pentru al doilea indicator, 652 de posturi vacante de nivel debutant sunt scoase la concurs în cadrul proiectului-pilot conform Ordinului Președintelui ANFP (OPANFP) nr. 209 din 7 martie 2023 pentru aprobarea necesarului de funcții publice previzionate pentru desfășurarea proiectului-pilot. Evidențele ANFP, transmise Transparency International România (TI-Ro) în vederea prezentei analize la 10.02.2023 arată că un număr total de 841 de funcții publice vacante sunt la nivel de debutant. Astfel, aproximativ 77% din posturile vacante la nivel de debutant sunt scoase la concurs prin proiectul-pilot.
- De asemenea, 48 de posturi corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici sunt scoase la concurs în cadrul proiectului-pilot, conform aceluiași OPANFP. Evidențele ANFP arată că la nivel național sunt un număr total de 30 de posturi corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici vacante, la care se adaugă 102 posturi ocupate temporar și 2 posturi temporar vacante. Astfel, 36% din posturile vacante corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici sunt scoase la concurs prin proiectul-pilot.
- Pentru indicatorul privind numărul de candidați pe post, am realizat analiza bazându-ne pe o serie de date similare și comparabile, dar comparația nu este perfectă. Dat fiind numărul foarte mic de concursuri pentru posturile de debutanți organizate, pentru o comparație mai completă, am preferat să avem în vedere toate posturile de execuție scoase la concurs și numărul de candidați înregistrați. Prin urmare, numărul de candidați înscriși la proiectul-pilot pentru posturile vacante la nivel debutant va fi comparat cu numărul de candidați pentru posturile de execuție, în anii 2020-2021, din cadrul instituțiilor incluse în eșantionul de studiu comparativ. Pentru funcțiile corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, dat fiind că în anii precedenți nu s-au organizat concursuri, indicatorul privind creșterea numărului de candidați pe post nu poate fi calculat ca atare, dar numărul de candidați pentru funcțiile corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici poate fi comparat cu numărul de candidați la funcțiile de conducere în cadrul instituțiilor incluse în eșantionul de studiu comparativ. În ceea ce privește instituțiile incluse în eșantionul de studiu comparativ, acesta include 25 de autorități și instituții, respectiv 16 autorități și instituții centrale și 8 instituții ale prefectului. Pe baza datelor obținute de la aceste autorități și instituții și a celor aferente concursului-pilot, în anii 2020-2022 la concursurile organizate pentru funcțiile de execuție s-a înregistrat o medie de 2,7 candidați pe loc, față de 1,7 candidați pe loc pentru funcțiile publice vacante de grad profesional debutant la proiectul-pilot după înscrieri și 1,5 candidați pe loc după verificarea eligibilității. Prin urmare nu se înregistrează o creștere a concurenței în ceea ce privește funcțiile de execuție la nivelul proiectului-pilot. Pe de altă parte, pentru funcțiile de conducere, la nivelul instituțiilor incluse în eșantionul de studiu comparativ, s-a înregistrat o medie de 1,93 candidați pe loc, față de 5,1 candidați pe loc pentru funcțiile corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici la proiectul-pilot după înscrieri și 1,56 candidați pe loc după verificarea eligibilității.
- În ceea ce privește analiza cost-eficacitate prezentată în cadrul capitolului dedicat eficienței proiectului-pilot și pe baza căreia au fost calculate costurile ce reprezintă indicatori, această analiză prezintă unele limitări legate de faptul că o serie de cheltuieli, pentru platforma informatică de concurs și centrele de testare, au fost comune pentru categoriile de funcții publice incluse în proiectul-pilot. În acest context, s-a putut face o estimare adecvată doar a costului mediu pe candidat, respectiv pe candidat preselecat la concursul național și nu s-a putut realiza o estimare diferențiată pe categorii de funcții publice incluse în proiectul-pilot.

Cu limitările deja menționate, putem să prezentăm în tabelul următor valorile aferente indicatorilor pentru care se pot calcula valori.

Tabel 1. Stadiul indicatorilor utilizați în cadrul proiectului-pilot

Indicator	Valoare	Capitolul din analiza ex-post în care se realizează o analiză detaliată
Procentul din posturile vacante la nivel de debutant și corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici incluse în necesarul de funcții publice pentru care a fost formulată o justificare în raport cu cadrul de competențe și cu nevoile instituționale	100% din posturile vacante la nivel de debutant 79% din posturile corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici	Analiza relevanței proiectului-pilot: Măsura în care noul sistem de recrutare a funcționarilor publici, centralizat în forma proiectului-pilot, răspunde nevoilor de personal ale autorităților și instituțiilor publice
Procentul din posturile vacante la nivel de debutant și corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici care sunt scoase la concurs ca pondere în numărul total de posturi previzionate în necesarul de funcții publice	77% din posturile vacante la nivel de debutant 36% din posturile vacante corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici	Analiza relevanței proiectului-pilot: Măsura în care noul sistem de recrutare a funcționarilor publici, centralizat în forma proiectului-pilot, răspunde nevoilor de personal ale autorităților și instituțiilor publice
Procentul din personalul/candidații care percep că noul model asigură recrutarea bazată pe merit	82% dintre candidați cred că noul model asigură recrutarea bazată pe merit în mare sau foarte mare măsură (dau note de 7-10 nivelului lor de acord cu afirmația: „noul model de recrutare a funcționarilor publici, prin concurs național, asigură recrutarea bazată pe merit”) 62% dintre candidați cred că noul model asigură recrutarea bazată pe merit în foarte mare măsură (dau note de 9 și 10 nivelului lor de acord cu afirmația: „noul model de recrutare a funcționarilor publici, prin concurs național, asigură recrutarea bazată pe merit”)	Analiza sensibilității
Procentul de timp economisit pe candidat/pe persoană recrutată (comparativ cu nivelul de referință, astfel cum se identifică în acest raport)	Nu este cazul. Nu s-au înregistrat economii de timp	Analiza eficienței proiectului-pilot
Cost pe candidat	2.826 lei alocare 1.507 lei efectiv angajat de ANFP și parteneri	Analiza eficienței proiectului-pilot
Costul pe candidat preselecat la concursul național	18.506 lei alocare 9.870 lei efectiv angajat de ANFP și parteneri	Analiza eficienței proiectului-pilot

Indicator	Valoare	Capitolul din analiza ex-post în care se realizează o analiză detaliată
Procent de creștere a numărului de candidați pe post	-44% pentru posturile vacante de execuție / la nivel de debutant - numărul de candidați pentru funcții de conducere a rămas constant. Astfel a crescut cu +146% numărul de candidați pe post înscriși pentru posturile vacante de conducere / corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici. Dar nu se constată o creștere în ceea ce privește numărul de candidați eligibili (candidați admiși după verificarea eligibilității).	Analiza eficacității proiectului-pilot: Măsura în care activitățile de promovare ale proiectului-pilot au generat rezultatele așteptate
Procentul din membrii comisiilor de concurs care au beneficiat de formare recentă (cu cel puțin un an înaintea concursului) și relevantă (vizând evaluarea competențelor)	100% din membrii comisiilor de concurs au beneficiat de formare	Analiza eficacității proiectului-pilot

Sursa: prelucrarea autorilor pe baza analizelor menționate incluse în prezentul raport

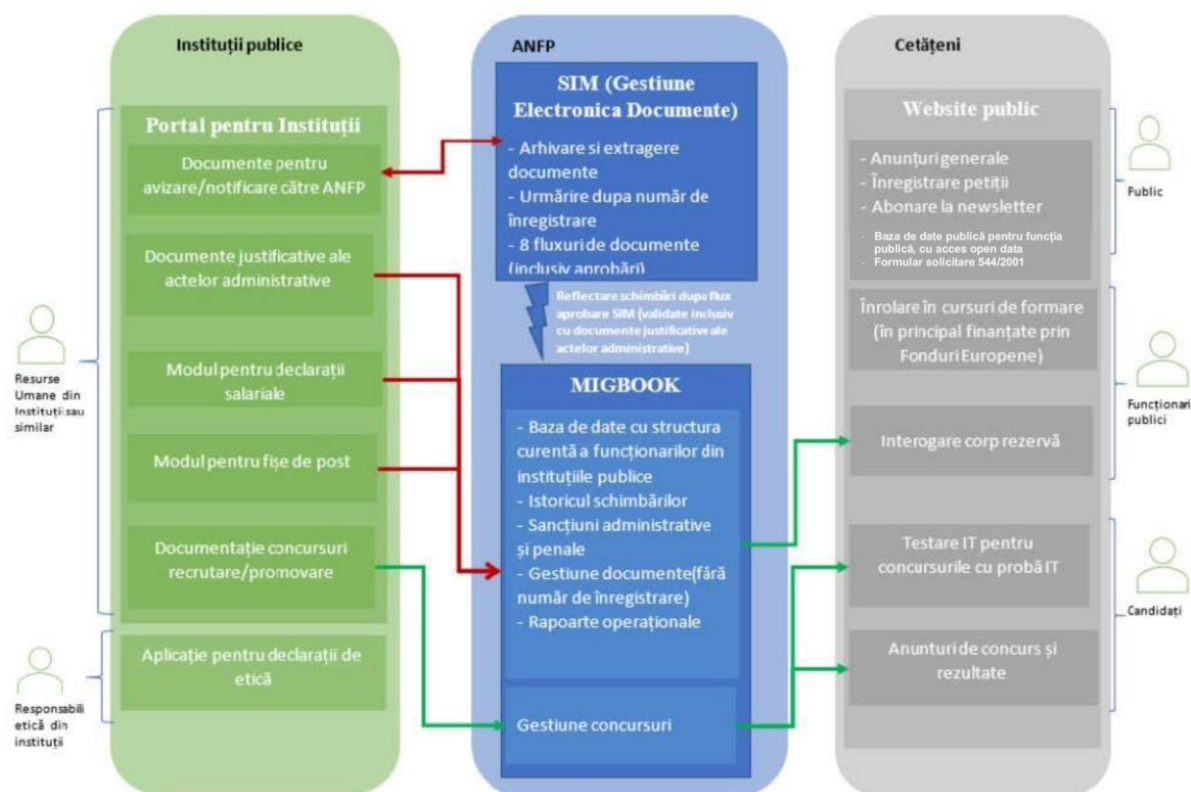
1.4. Prezentarea platformei informatice de concurs utilizate în proiectul-pilot și a funcționalităților acesteia

Platforma informatică de concurs utilizată în proiectul-pilot este dezvoltată de compania Great People Inside, contractată de ANFP prin procedură de achiziție publică desfășurată în anul 2022. Achiziția publică s-a realizat pe baza caietului de sarcini elaborat de echipa ANFP, dar acesta s-a bazat pe Livrabilele proiectului *Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică*, cod SIPOCA 136 referitoare la arhitectura IT pentru concursul național și integrarea acesteia în sistemul mai larg de recrutare.¹⁰

Componentele sistemului ANFP pentru gestionarea resurselor umane sunt strâns interconectate și particularizate conform fluxurilor de lucru reglementate de legislația curentă. Figura de mai jos prezintă o schematizare a fluxurilor de comunicare între aplicațiile și modulele sistemelor ANFP legate de gestiunea funcției publice.

¹⁰ Banca Mondială, 2022, Livrabilele 4.2. și 4.3. ale proiectului *„Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”*, cod SIPOCA 136.

Figura 2. Fluxurile de comunicare între modulele aplicațiilor de management funcție publică ANFP



Sursa: Banca Mondială, 2019, Diagnostic inițial al cadrului național de management al resurselor umane (MRU) și instituționalizarea sa.

Caietul de sarcini pentru achiziția platformei informatice de concurs utilizată în proiectul-pilot a inclus, conform bunelor practici:

- Condiții generale privind interfața utilizatorilor: intuitivă (facilă), informativă, fiabilă, atractivă și stabilă;
- Alinierea cu legislația cu referire la interoperabilitatea și transferul datelor, respectarea condițiilor de protecție a datelor cu caracter personal, drepturile de autor etc.;
- Asigurarea securității împotriva încercărilor deliberate sau accidentale de acces neautorizat la datele pe care platforma informatică de concurs le stochează sau prelucrează;
- Disponibilitatea ridicată;
- Asigurarea respectării principiului "cloud-ready".

Platforma informatică de concurs include o zonă de portal public - <https://concurs-pilot.anfp.gov.ro> - și o zonă de administrare/back-end.

Sistemul a fost proiectat și realizat astfel încât să răspundă rapid, fără întârziere în afișarea paginilor. Pentru toate operațiunile de citire (non-tranzacționale), durata de așteptare nu trebuie să depășească 3 secunde, iar testele realizate arată că acest lucru a fost respectat. În cazul în care operațiunea este îndelungată, aplicația trebuie să înștiințeze utilizatorul. Portalul public suportă mai mult de 500 de utilizatori concurenți, cu păstrarea performanțelor menționate anterior, și un număr nelimitat de utilizatori nominali.

Aceeași platformă informatică de concurs susține și funcționalitățile concursului național, cu o zonă publică, deschisă tuturor utilizatorilor interesați de concurs, o zonă deschisă doar candidaților înscriși - zona de desfășurare a probelor de verificare a cunoștințelor și testare a competențelor, o zonă dedicată comunicării cu persoanele înscrise la concurs/candidații, zone dedicate comisiilor de concurs și comisiilor de soluționare a contestațiilor, secretarilor comisiilor și administratorilor platformei.

Zona de portal public deschis tuturor persoanelor interesate include o serie de informații de interes public despre proiectul-pilot: noutăți și știri, articole, ghidul candidatului, informații privind accesul persoanelor cu dizabilități, legislația pe care se bazează proiectul-pilot, calendar de evenimente, publicarea concursului, informații despre fiecare etapă a proiectului-pilot, răspuns la întrebări frecvente, publicarea rezultatelor concursului etc. (<https://concurs-pilot.anfp.gov.ro/>). Dar această zonă de portal public include și funcționalitățile asociate proceselor de înrolare candidați, completare profil, înscriere concurs.

Din punct de vedere funcțional platforma informatică de concurs asigură:

- Publicarea și actualizarea continuă a informațiilor în secțiunea de portal public;
- Posibilitatea publicării necesarului de funcții publice/ planului de recrutare;
- Posibilitatea înrolării candidaților;
- Posibilitatea înscrierii on-line la concurs pentru cele două categorii de funcții publice pentru care se organizează proiectul-pilot;
- Posibilitatea transmiterii de coduri (ex. autentificare) sau notificări atât prin e-mail către adresa de e-mail cu care utilizatorul s-a înregistrat, în toate cazurile în care procesul necesită transmiterea acestora;
- Derularea concursului pentru verificarea cunoștințelor și competențelor generale ale candidaților înscriși, inclusiv publicarea rezultatelor pentru fiecare probă în parte, precum și a rezultatelor finale în platforma-pilot;
- Derularea concursului pentru verificarea competențelor generale în centrul de evaluare (evaluarea indicatorilor comportamentali) și aplicarea chestionarului situațional de verificare a competențelor generale (testarea avansată, în funcție de categoria de referință), inclusiv publicarea rezultatelor finale în platforma-pilot;
- Schimbul de date cu sistemul de management al funcției publice ANFP pentru publicarea posturilor disponibile la concurs și înscrierea on-line la concursurile pe post organizate de instituțiile publice, inclusiv încărcarea și publicarea rezultatelor concursului (atât pentru etapa de recrutare, cât și pentru etapa de selecție);
- Rapoarte și analize cu privire la datele gestionate pentru proiectul-pilot.

1.5. Rezultate (outputs) obținute în urma derulării proiectului-pilot

La momentul elaborării analizei ex-post rezultatele proiectului-pilot sunt parțiale, deoarece nu s-au organizat selecțiile pe post pentru candidații admiși în etapa de recrutare organizată la nivel național. Rezultatele obținute sunt, din punct de vedere al încadrării în timp, în acord cu planul detaliat elaborat de ANFP, reprezentând un calendar orientativ al activităților de implementare a OUG nr. 191/2022.

Astfel, până la data prezentului raport de analiză ex-post:

- A fost dezvoltată platforma informatică de concurs;
- Au fost pregătite bateriile de teste pentru derularea etapelor de evaluare a cunoștințelor lingvistice, IT și aptitudini cognitive;
- Au fost emise avize pentru stabilirea, a minimum de 10% din numărul total al funcțiilor publice de execuție vacante pentru funcțiile publice de execuție vacante de grad profesional debutant, conform art. V din OUG 191/2022;
- A fost elaborată o metodologie ușor de aplicat și au fost informate - cu privire la procedurile de analiză de posturi și elaborare a cadrelor de competențe specifice - toate autoritățile publice centrale și teritoriale, iar aproximativ 660 de persoane au participat la întâlniri de informare interactivă organizate de ANFP;
- Au fost centralizate cereri de avizare pentru cadrele de competențe generale și specifice, pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant și cele corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, de la 154 de autorități și instituții. Au fost emise avize pentru 120 de autorități și instituții pentru un total de 840 de funcții publice generale de grad profesional debutant și pentru 86 de funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici;

- A fost centralizat necesarul de funcții publice previzionate pentru desfășurarea proiectului-pilot la 700 de funcții corespunzătoare funcțiilor publice generale de grad profesional debutant și categoriei înalților funcționari publici;
- Au fost emise patru Ordine ale Președintelui ANFP în vederea desfășurării proiectului-pilot, respectiv:
 - o OPANFP nr. 115 din 6 februarie 2023 pentru aprobarea Instrucțiunilor de publicare a anunțului privind organizarea etapei de selecție a proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante pe site-ul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici;
 - o OPANFP nr. 116 din 7 februarie 2023 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind utilizarea instrumentelor informatice pentru extragerea automată a propunerilor de subiecte de către membrii comisiei de concurs la etapa de selecție a proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante;
 - o OPANFP nr. 209 din 7 martie 2023 privind aprobarea necesarului de funcții publice previzionate pentru desfășurarea proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante;
 - o OPANFP nr. 351/2023 pentru aprobarea procedurii și a condițiilor tehnice pentru înregistrarea audio-video a probelor de concurs ale proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante, accesul la înregistrarea probelor de concurs și stocarea înregistrării, modificat și completat cu OPANFP nr. 439/2023.
- A fost lansată platforma informatică de concurs;
- A fost lansat proiectul-pilot, în cadrul unui eveniment desfășurat pe 23 martie și care s-a bucurat de susținerea și participarea unui număr mare de persoane din administrația publică și mediul academic;
- Au fost selectate bateriile de testare din testele standardizate ce sunt utilizate în proiectul-pilot pentru testarea abilităților cognitive, IT, lingvistice și pentru testarea avansată;
- Au fost elaborate subiectele pentru testele de cunoștințe generale din administrație publică pentru proiectul-pilot, inclusiv prin protocol de colaborare cu reprezentanți ai 6 universități care au facultăți în domeniul administrației publice (Universitatea „Al.I. Cuza” din Iași, Universitatea „Ștefan cel Mare” Suceava, Universitatea din București, Universitatea Ovidius din Constanța, Academia de Studii Economice din București, Școala Națională de Studii Politice și Administrative);
- A fost implementată strategia de promovare a proiectului-pilot; în total au participat la evenimente față în față peste 500 de persoane, au vizualizat mesajele de promovare distribuite prin campanie online peste 400.000 de persoane și au primit postările promovate ale ANFP prin social media peste 500.000 de persoane;
- S-au primit înscrierile la proiectul-pilot: un număr de 1.130 de candidați pentru funcția publică vacantă de grad profesional debutant care au primit număr de înregistrare și identificator unic, respectiv 245 de candidați pentru funcția publică vacantă din categoria înalților funcționari publici care au primit număr de înregistrare și identificator unic;
- Au fost constituite comisiile de concurs și comisiile de soluționare a contestațiilor;
- S-a realizat verificarea eligibilității candidaților și au fost admiși pentru testarea preliminară: un număr de 972 de candidați pentru funcția publică vacantă de grad profesional debutant, respectiv 77 de candidați pentru funcția publică vacantă din categoria înalților funcționari publici;
- S-au desfășurat testarea preliminară și avansată pentru funcția publică vacantă de grad profesional debutant și au fost declarați admiși un număr de 189 de candidați;
- S-a desfășurat testarea preliminară pentru categoria înalților funcționari publici și au fost declarați admiși un număr de 21 de candidați;
- S-au afișat și comunicat rezultatele pentru testarea preliminară și avansată pentru funcția publică vacantă de grad profesional debutant și pentru testarea preliminară pentru concursul-pilot pentru categoria înalților funcționari publici;
- S-au primit și analizat contestațiile la rezultatele afișate și s-au afișat și comunicat rezultatele după soluționarea contestațiilor;

- S-a desfășurat testarea avansată pentru concursul-pilot pentru categoria înalților funcționari publici și au fost declarați admiși toți cei 21 de candidați care au fost preselecțai după testarea preliminară.

2. Metodologia de evaluare utilizată în cadrul analizei ex-post

2.1. Descrierea metodologiei

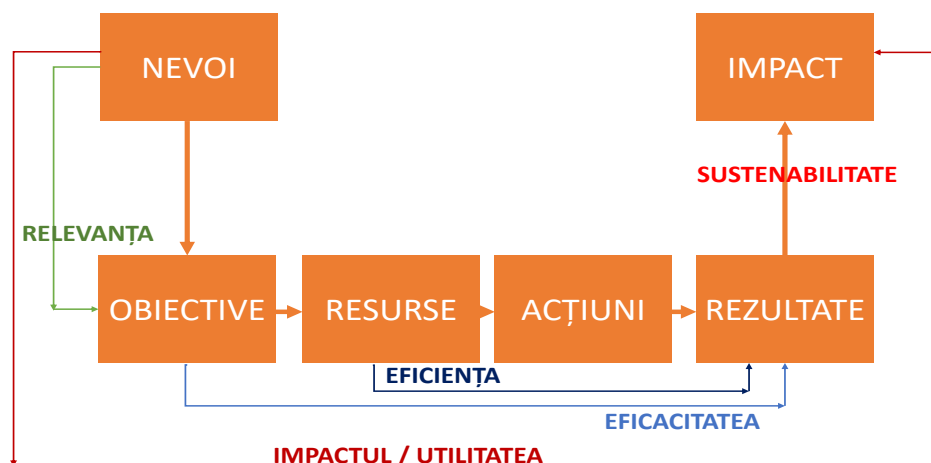
Întreaga metodologie a analizei ex-post se bazează pe următoarele principii:

- **Principiul triangulării** - presupune utilizarea a minimum trei surse de date pentru a răspunde la fiecare întrebare de evaluare;
- **Principiul echilibrului** - presupune utilizarea unui mixt optim între metode calitative și cantitative pentru a obține informațiile relevante în fiecare etapă a procesului de evaluare;
- **Principiul evaluării deschise** - presupune feedback pe parcursul procesului de evaluare și construcția procesului pe baza unei structuri argumentative pentru fiecare răspuns la întrebările de evaluare.

Pentru realizarea analizei ex-post sunt utilizate metode de evaluare consacrate. În acest sens, înainte de demararea propriu-zisă a evaluării, în etapa de începere au fost formulate întrebări de evaluare, subsecvente criteriilor de evaluare propuse de OECD-DAC: relevanța, eficacitatea, eficiența, impactul și sustenabilitatea. Aceste criterii de evaluare se referă la principalele atribute ale unei intervenții/politici publice. Astfel, prezenta analiză ex-post examinează și măsoară principalele atribute ale proiectului-pilot:

- **Relevanța** sau modul în care proiectul-pilot răspunde nevoilor identificate și are capacitatea de a contribui la rezolvarea problemelor;
- **Eficiența** sau modul în care resursele sunt utilizate pentru realizarea proiectului-pilot;
- **Eficacitatea** sau măsura în care rezultatele imediate atinse se suprapun peste rezultatele planificate, ceea ce acoperă și evaluarea procesului care conduce la rezultatele generate;
- **Impactul** (intermediar sau general) sau rezultatul pe termen mediu și lung obținut și schimbările generate de proiectul-pilot, inclusiv impactul asupra mediului din punctul de vedere al dezvoltării durabile;
- **Sustenabilitatea** sau durabilitatea rezultatelor obținute.

Figura 3. Criterii de evaluare în raport cu etapele intervenției/politicii publice



Sursa: prelucrarea autorilor prezentului Mecanism de evaluare, pe baza *Manualului de monitorizare și evaluare a politicilor publice*¹¹

La aceste criterii de evaluare se adaugă alte criterii de analiză ex-post:

¹¹ Elaborat de către Secretariatul General al Guvernului - Direcția de Politici Publice (2009): <http://sgg.gov.ro/docs/File/UPP/doc/manual-monitorizare-si-evaluare-politici-publice.pdf>

- **Senzitivitatea** sau măsura în care proiectul-pilot răspunde preferințelor și valorilor grupurilor țintă;
- **Echitatea și corectitudinea** sau modul în care sunt distribuite rezultatele proiectului-pilot și măsura în care aceste rezultate sunt valoroase pentru grupurile țintă.

Caietul de sarcini pentru analiza ex-post mai menționează și criteriul adecvării, pentru evaluarea multicriterială, dar acest criteriu este similar cu criteriul relevanței, prin urmare nu va fi analizat separat.

În vederea realizării analizei ex-post, pentru fiecare criteriu de evaluare/analiză am formulat întrebări de evaluare, iar pentru fiecare întrebare de evaluare au fost formulați indicatori și surse de date. Legătura dintre criteriile de analiză, întrebările de analiză, indicatori, metodele folosite și sursele de date sunt prezentate în matricea analizei ex-post, anexă la analiza ex-post.

Așa cum rezultă din matricea analizei ex-post, prezentată în anexă, pentru realizarea analizei ex-post au fost aplicate următoarele metode de colectare și de analiză de date:

- **Analiza documentelor/analiza documentară;**
- **Analiza legislativă;**
- **Analiza secundară de date, a datelor rezultate din organizarea concursului și a bugetelor.** Au fost utilizate toate datele relevante generate de sistemul IT utilizat, atât în valori absolute cât și în valori relative (procente). De asemenea, vor fi utilizați: indicatori ai tendinței centrale și de analiză a dispersiei, coeficienți statistici, valori simple, valori ponderate sau agregate.
- **Analiza de statistică descriptivă cu privire la datele rezultate din organizarea concursului.** Vor fi utilizate toate datele relevante generate de sistemul IT utilizat.
- **Interviuri, iar pentru selectarea respondenților la interviuri am realizat o analiză a factorilor interesați/stakeholders;**
- **Două sondaje în rândul potențialilor candidați: absolvenți și masteranzi și participanților/candidaților din proiectul-pilot;**
- **Analiza PESTLE;**
- **Analiza SWOT;**
- **Metoda DELPHI** (panelul de experți utilizând metoda DELPHI, organizat cu participarea a patru experți în evaluarea de politici publice din administrația publică);
- **Analiza cost-beneficiu pentru evaluarea impactului;**
- **Analiza cost-eficacitate pentru evaluarea impactului;**
- **Analiza multicriterială.**

Focus grupurile organizate pentru a sprijini elaborarea actelor normative pentru concursul național extins a permis și discutarea rezultatelor proiectului-pilot până la data de 6 iunie 2023 și contribuie la constatările și concluziile prezentei analize. Ghidul de discuții pentru focus-grup este anexat prezentului raport.

În plus a fost organizat un focus-grup cu participanți/candidați la proiectul-pilot, pentru funcțiile publice vacante de grad profesional debutant.

Au fost colectate suplimentar date:

- Cu privire la concursurile de recrutare a funcționarilor publici organizate de autoritățile și instituțiile publice, pe baza unor cereri transmise la un număr de 60 de autorități și instituții. S-a construit în acest mod eșantionul de studiu comparativ care include 25 de autorități instituții, respectiv 16 autorități și instituții centrale și 8 instituții ale prefectului. Aceste date au fost completate de datele transmise de ANFP cu privire la organizarea concursurilor de angajare în perioada 2020-2022 de către 16 autorități publice centrale - ministere - pentru aparatul propriu și al unor instituții subordonate.
- Pe baza unui focus-grup cu persoane interesate să se înscrie la proiectul-pilot, pentru a fi analizată în profunzime experiența candidaților.

Pentru analiza documentară au fost parcurse:

- Rezultatele proiectelor anterioare ale ANFP, în special SIPOCA 136;
- Cadrul legislativ pentru organizarea proiectului-pilot, în special Anexele 8 și 9 ale Codului administrativ, aprobat prin OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ;
- Documentele rezultate din procesul de elaborare și avizare a OUG 191/2022;
- Documentele produse și furnizate de ANFP în procesul de implementare a proiectului-pilot, în faza de planificare și analiză a posturilor reglementată prin Anexa nr. 9 la Codul administrativ conform OUG 191/2022.
- Planul de promovare a Concursului Național - Proiect Pilot.

Analiza legislativă a vizat OUG 191/2022, în special noile Anexe 8 și 9 ale Codului administrativ.

În ceea ce privește sondajele, acestea s-au bazat pe chestionare elaborate de echipa de evaluare ex-post și aprobate de ANFP, chestionare care sunt anexate prezentului raport. Chestionarele au fost implementate în platforma Google Forms și transmise: (1) studenților de la facultățile de administrație publică și științe politice de la București și Brașov, pe baza acordului conducerilor facultăților și (2) candidaților la concurs, de către ANFP, după susținerea probelor de concurs.

La sondajul dedicat studenților și masteranzilor: potențiali candidați la proiectul-pilot, au răspuns 200 de studenți și masteranzi, ceea ce face sondajul reprezentativ pentru studenții din domeniile administrație publică și științe politice, cu un grad de încredere de 90% și o marjă de eroare de 5%.

La sondajul dedicat candidaților care au susținut probe au răspuns 283 de candidați, ceea ce face sondajul reprezentativ cu un grad de încredere de 95% și o marjă de eroare de 5%.

3. Rezultatele evaluării ex-post

3.1. Evaluarea procesului de implementare

3.1.1. Cadrul legal și instituțional

Proiectul-pilot este reglementat încă din 2019, prin prevederile art. 619 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare. Acest articol prevede la alin (1) că „În vederea implementării dispozițiilor prevăzute la art. 467 alin. (3) lit. a) [referitor concursul național pentru ocuparea funcțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2)], la nivelul autorităților și instituțiilor publice autoritățile și instituțiile publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) [funcțiile publice de stat și teritoriale], cu excepția statutelor speciale stabilite în condițiile legii, se instituie un proiect-pilot de organizare a concursului de ocupare a unor funcții publice vacante.”

Același art. 619 mai prevede și:

- funcțiile pentru care se organizează proiectul-pilot: funcțiile publice generale de grad profesional debutant și cele corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici (alin. (2));
- principiile proiectului-pilot: competiția, transparența, competența, precum și egalitatea accesului la funcțiile publice pentru fiecare cetățean care îndeplinește condițiile legale (alin. (3));
- etapele organizării proiectului-pilot: (i) etapa de recrutare, care constă în verificarea cunoștințelor generale și competențelor generale necesare ocupării unei funcții publice, realizată prin concurs național, organizat de ANFP și (ii) etapa de selecție, care constă în verificarea cunoștințelor de specialitate și competențelor specifice necesare ocupării unei funcții publice vacante, realizată prin concurs pe post (alin. (4));
- autoritățile responsabile pentru fiecare etapă a proiectului-pilot, respectiv: ANFP pentru etapa de recrutare, fiecare autoritate și instituție publică pentru etapa de selecție a candidaților pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant, comisia de concurs pentru înalții funcționari publici, pentru etapa de selecție a candidaților pentru funcțiile corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici (alin. (5));
- criteriile de publicare și transparență, atât pentru etapa de recrutare prin concurs național, cât și pentru etapa de selecție (alin. (6)-(8));
- legătura dintre etapele proiectului-pilot, respectiv prevederea de la alin. (9), respectiv: „Promovarea concursului național prevăzut la alin. (4) lit. a) [concurusul național] oferă numai dreptul de participare la concursul pe post prevăzut la alin. (4) lit. b) [selecția pe post]. Pot participa la concursul pe post persoanele care au promovat concursul național, pe o perioadă de maximum 3 ani de la data promovării concursului național”;
- condițiile de numire pe post în urma recrutării și selecției prin proiectul-pilot (alin. (11));
- prevederea că nu se pot desfășura în paralel atât proiectul-pilot cât și proceduri separate la nivel de autoritate sau instituție publică de ocupare a funcțiilor publice pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant și cele corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, conform alin. (12): „Pe întreaga durată a aplicării proiectului-pilot, recrutarea și selecția în vederea ocupării funcțiilor publice prevăzute la alin. (2) se fac prin concursul prevăzut la alin. (4).”

Normele privind organizarea și desfășurarea proiectului-pilot au fost reglementate prin OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ. Aceasta introduce două noi anexe la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, respectiv:

- Anexa nr. 8 privind cadrele de competență generale și specifice;
- Anexa nr. 9 privind organizarea și desfășurarea proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante și modalitatea de previzionare a necesarului de funcții publice pentru organizarea proiectului-pilot.

În plus, OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ prevede, la art. V, că autoritățile și instituțiile publice centrale și teritoriale au obligația de a stabili un minimum de 10% din numărul total al funcțiilor publice de execuție vacante pentru funcțiile publice de execuție vacante de grad profesional debutant.

Art. V din OUG 191/2022 și Anexa nr. 8 la OUG 57/2019 privind Codul administrativ nu reprezintă reglementări formulate exclusiv pentru proiectul-pilot, ci au aplicabilitate mai largă. Dar prevederile lor sunt cruciale pentru proiectul-pilot, deoarece în raport cu ele se organizează procedurile de desfășurare a proiectului-pilot descrise în Anexa nr. 9. Prin urmare, evaluarea expost a proiectului-pilot are în vedere și aceste prevederi.

Anexa nr. 8 la OUG 57/2019 privind Codul administrativ, anexa privind cadrele de competență generale și specifice definește detaliat:

- Categoriile de competențe necesare pentru funcționarii publice;
- Competențele generale ale funcționarilor publici, incluzând o descriere detaliată a sub-competențelor pentru unele dintre acestea, a nivelului de complexitate aferent diferitelor categorii de funcții publice, a descriptorilor și indicatorilor comportamentali aferenți competențelor generale;
- Criteriile și procedurile privind verificarea competențelor, care se completează cu prevederile din Anexa nr. 9 în ceea ce privește verificarea competențelor generale, dar care trebuie aplicate ca atare, în etapa de selecție, de către fiecare autoritate sau instituție publică centrală și teritorială. De asemenea, autoritățile publice locale trebuie să aplice criteriile și procedurile privind verificarea competențelor atât pentru competențele generale, cât și pentru cele specifice;
- Procedura de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice la nivelul autorităților și instituțiilor publice, avizarea analizei competențelor specifice de către ANFP și obligațiile de îndrumare metodologică ale ANFP. Prin excepție de la prevederile referitoare la elaborarea cadrelor de competențe specifice la nivelul fiecărei autorități și instituții publice, prevederile art. 32 din Anexa nr. 8 arată că analiza posturilor necesară elaborării cadrelor de competență se realizează la nivelul ministerelor de resort, respectiv la nivelul organelor de specialitate ale administrației publice centrale competente pentru serviciile publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe de specialitate ale administrației publice centrale din unitățile administrativ-teritoriale;
- Aplicarea cadrului de competențe reglementat de Anexa nr. 8 în cadrul proiectului-pilot.

Anexa nr. 9 privind organizarea și desfășurarea proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante și modalitatea de previzionare a necesarului de funcții publice pentru organizarea proiectului-pilot prevede la nivel mare de detaliu etapele și activitățile ce trebuie desfășurate în organizarea proiectului-pilot, precum și instituțiile responsabile. Astfel, sunt reglementate 3 etape ale proiectului-pilot, apărând o etapă de pregătire necesară atât pentru etapa de recrutare, cât și pentru etapa de selecție. Această etapă este aferentă previzionării necesarului de funcții publice generale de grad profesional debutant și al celui de funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, pe baza analizei posturilor desfășurate în conformitate cu Anexa nr. 8.

Deși analiza posturilor și celelalte activități aferente elaborării și avizării cadrului de competențe specifice nu sunt propriu-zis parte a proiectului-pilot, realizarea analizelor posturilor corespunzătoare funcțiilor publice generale de grad profesional debutant și celor corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, precum și stabilirea competențelor generale și specifice și avizarea competențelor specifice pentru aceste două categorii de funcționari publici sunt indispensabile pentru implementarea proiectului-pilot. Analiza posturilor și stabilirea și avizarea competențelor specifice pentru categoriile de funcționari publici pentru care se organizează proiectul-pilot determină, prin analiza deficitului de competențe la nivelul fiecărei autorități și instituții publice, prima etapă a proiectului-pilot conform Anexei nr. 9, respectiv previzionarea necesarului de funcții publice - în sensul numărului de posturi pentru care trebuie organizată etapa de recrutare.

Anexa nr. 9 la OUG 57/2019 prevede următorii pași ai proiectului-pilot:

- a. Organizarea etapei de recrutare - corespunzătoare etapei de pregătire a recrutării, fiind reglementată modalitatea de previzionare a necesarului de funcții publice pentru organizarea proiectului-pilot, înștiințarea de către autoritățile și instituțiile publice a ANFP și publicarea necesarului de funcții publice previzionate;
- b. Publicitatea etapei de recrutare a proiectului-pilot, prevăzută tot ca parte a pasului de organizare a etapei de recrutare;
- c. Modul de constituire și atribuțiile comisiilor de concurs și comisiilor de soluționare a contestațiilor, prin act administrativ al președintelui ANFP;
- d. Modul de organizare a etapei de recrutare, desfășurată de către ANFP incluzând:
 - Înregistrarea persoanelor interesate de participarea la proiectul-pilot și modul în care platforma informatică de concurs trebuie să asigure posibilitatea de înregistrare;
 - Depunerea dosarelor de concurs și gestiunea acestora de către ANFP prin platforma informatică de concurs;
 - Verificarea eligibilității candidaților de către comisiile de concurs, pe platforma informatică de concurs;
 - Testarea preliminară a cunoștințelor generale în domeniul administrației publice, cunoștințelor în domeniul tehnologiei informației, aptitudinilor cognitive ale candidaților și a cunoștințelor lingvistice de comunicare în limba engleză sau limba franceză, pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari public; testare organizată de ANFP în centre de testare;
 - Testarea avansată a competențelor generale conform normelor privind cadrele de competențe generale și specifice, prevăzute în Anexa nr. 8. Anexa nr. 9 prevede că testarea avansată pentru candidații pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant se realizează în centre de testare pe calculator, prin rezolvarea unui chestionar, iar testarea avansată pentru candidații pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici se realizează în centre de evaluare prin observarea directă a indicatorilor comportamentali ai candidatului prin aplicarea de metode specifice, precum, fără a se limita la: studiu de caz, prezentare, joc de rol, interviu comportamental, exercițiu de grup;
 - Notarea probelor și comunicarea rezultatelor etapei de recrutare a proiectului-pilot;
 - Soluționarea contestațiilor.
- e. Gestionarea grupului de candidați promovați la etapa de recrutare a proiectului-pilot, desfășurată de către ANFP, în vederea participării acestora la concursurile pe post;
- f. Organizarea etapei de selecție a proiectului-pilot, desfășurată de către autoritățile și instituțiile publice, inclusiv:
 - Obligația autorităților și instituțiilor publice de a înștiința ANFP;
 - Constituirea și atribuțiile comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor la nivelul autorităților și instituțiilor publice;
 - Publicitatea etapei de selecție a proiectului-pilot.
- g. Desfășurarea etapei de selecție a proiectului-pilot, de către autoritățile și instituțiile publice, inclusiv:
 - Constituirea dosarului de concurs, de către candidații interesați, selectați în etapa de recrutare, prin intermediul platformei informatice de concurs;
 - Verificarea eligibilității candidaților;
 - Desfășurarea probei scrise a etapei de selecție a proiectului-pilot, organizate la nivelul autorităților și instituțiilor publice;

- Desfășurarea interviului, organizat la nivelul autorităților și instituțiilor publice;
 - Reguli privind notarea și comunicarea rezultatelor, realizată de autoritățile și instituțiile publice, dar prin intermediul platformei informatice de concurs;
 - Soluționarea contestațiilor realizată de autoritățile și instituțiile publice;
 - Condițiile restrictive de amânare a organizării etapei de selecție a proiectului-pilot la inițiativa autorităților și instituțiilor publice.
- h. Dispoziții speciale privind desfășurarea etapelor proiectului-pilot la care se înscriu persoane cu dizabilități, pentru care sunt responsabile ANFP și, respectiv, autoritățile și instituțiile publice, în fiecare etapă: de recrutare și de selecție;
- i. Dispoziții referitoare la înregistrarea audio-video a probelor de concurs din proiectul-pilot;
- j. Dispoziții privind respectarea prevederilor legislației privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date, inclusiv în ceea ce privește confidențialitatea și securitatea prelucrărilor, inclusiv obligația ANFP de a elabora un ghid de informare pentru candidați;
- k. Obligația ANFP de a asigura disponibilitatea online, pe platforma informatică de concurs, a unor simulări de teste, respectiv teste de antrenament pentru potențialii candidați, pentru familiarizarea acestora cu modalitatea de susținere a probelor.

Anexa nr. 9 prevede de asemenea și că etapa de recrutare și etapa de selecție ale proiectului-pilot, organizate cu nerespectarea prevederilor prezentei anexe, sunt nule de drept. Nulitatea se constată de instanța de contencios administrativ (art. 112).

3.1.2. Stadiul activităților

În ceea ce privește activitățile desfășurate, până la elaborarea prezentei analize ex-post - la 15 iunie 2023, ANFP a realizat:

- Elaborarea actului normativ incluzând normele privind organizarea și desfășurarea proiectului-pilot, conform prevederilor art. 619 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, alin. (10);
- Parcurgerea etapelor de consultare interinstituțională, avizare și aprobare a actului normativ incluzând normele privind organizarea și desfășurarea proiectului-pilot;
- Contractarea, prin procedură de achiziție publică, a unui operator economic care să sprijine desfășurarea etapei de recrutare a proiectului-pilot, prin:
 - Dezvoltarea platformei informatice de concurs;
 - Amenajare și dotare a centrelor de testare organizate la nivelul Municipiului București în locațiile asigurate de Achizitor (ANFP cu sprijinul INA) și la nivel regional (asigurate de către operatorul economic, în Brașov);
 - Furnizare de conținut acreditat pentru derularea etapelor de evaluare a cunoștințelor lingvistice, IT și aptitudini cognitive (baterii de teste utilizate în evaluare), avizate de Colegiul Psihologilor din România;
 - Evaluarea competențelor candidaților într-un centru de evaluare acreditat, pentru cea de-a doua categorie de funcție publică evaluată: candidații pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, precum și furnizarea și rularea unui chestionar de verificare a competențelor generale, derulat on-line, în cadrul centrelor de testare, prin care să fie verificate competențele generale pentru candidații pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant;
- Planificarea detaliată a etapelor de pregătire și recrutare a proiectului-pilot, după aprobarea OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ;

- Emiterea avizului prealabil și obligatoriu pentru stabilirea, de către autoritățile și instituțiile publice centrale și teritoriale, a unui minimum de 10% din numărul total al funcțiilor publice de execuție vacante pentru funcțiile publice de execuție vacante de grad profesional debutant, conform art. V din OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ;
- Emiterea OPANFP nr. 115 din 6 februarie 2023 pentru aprobarea Instrucțiunilor de publicare a anunțului privind organizarea etapei de selecție a proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante pe site-ul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici;
- Emiterea OPANFP nr. 116 din 7 februarie 2023 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind utilizarea instrumentelor informatice pentru extragerea automată a propunerilor de subiecte de către membrii comisiei de concurs la etapa de selecție a proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante;
- Informarea și sprijinirea autorităților și instituțiilor publice centrale și teritoriale, cu privire la obligațiile acestora referitoare la elaborarea și avizarea cadrului de competențe specifice, modalitatea de previzionare a necesarului de funcții publice pentru organizarea proiectului-pilot și organizarea etapei de recrutare. Această activitate s-a desfășurat atât prin informare scrisă, cât și prin sesiuni de informare online și față în față, la care au participat aproximativ 550 de persoane în online și aproximativ 110 persoane față-în-față la sediul ANFP, reprezentând atât autorități și instituții centrale, cât și pe cele teritoriale. De asemenea, în realizarea acestei activități ANFP a elaborat și a transmis ghiduri și modele pentru elaborarea cadrelor de competențe specifice;
- Avizarea cadrelor de competențe elaborate la nivelul autorităților și instituțiilor publice centrale și teritoriale pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant și cele corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici. În realizarea acestei activități ANFP a continuat activitatea de îndrumare metodologică a autorităților și instituțiilor publice centrale pentru realizarea activităților cu grad mare de noutate privind elaborarea cadrelor de competență;
- Centralizarea necesarului de funcții publice pentru organizarea proiectului-pilot;
- Emiterea OPANFP nr. 209 din 7 martie 2023 privind aprobarea necesarului de funcții publice previzionate pentru desfășurarea proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante;
- Emiterea OPANFP nr. 351/2023 pentru aprobarea procedurii și a condițiilor tehnice pentru înregistrarea audio-video a probelor de concurs ale proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante, accesul la înregistrarea probelor de concurs și stocarea înregistrării și a OPANFP nr. 439 din 22 mai 2023 pentru modificarea și completarea OPANFP nr. 351/2023;
- Dezvoltarea platformei informatice de concurs, cu sprijinul operatorului economic selectat, Asocierea GREAT PEOPLE INSIDE S.R.L., DIMA CONSULTING GROUP S.R.L. și ASK4IT S.R.L. cu lider de asocieră GREAT PEOPLE INSIDE S.R.L. și subcontractant BUSINESS INTELLIGENCE SOFTWARE SOLUTIONS S.R.L., până la etapa de testare;
- Încheierea unui protocol cu Institutul Național de Administrație pentru asigurarea sălilor necesare pentru centrele de testare, în București;
- Încheierea unor parteneriate cu universități și formarea unor grupuri de lucru pentru elaborarea subiectelor pentru testele de cunoștințe generale din administrație publică, în format tip grilă;
- Formarea unui grup de lucru pentru elaborarea unui plan de promovare a etapei de recrutare a proiectului-pilot;
- Elaborarea și publicarea anunțului privind etapele de desfășurare ale concursului național în cadrul proiectului-pilot (anunț publicat în Monitorul Oficial al României nr. 103/22.03.2023, Partea a III-a, precum și pe pagina de internet ANFP în data de 22.03.2023 https://www.anfp.gov.ro/Anunt/PRIVIND_ORGANIZAREA_ETAPEI_DE_RECRUTARE_A_PROIEC

TULUI PILOT AL CONCURSULUI DE OCUPARE A UNOR FUNCTII PUBLICE VACANTE PRIN CONCURS NATIONAL);

- Elaborarea și publicarea Ghidului pentru candidați (<https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2023/Concurs%20National/Ghidul-candidatului%201.pdf>);
- Elaborarea și aprobarea unei strategii de comunicare și începerea promovării etapei de recrutare a proiectului-pilot;
- Realizarea subiectelor pentru testele de cunoștințe generale din administrație publică, în format tip grilă, prin activitatea grupului de lucru format cu participarea experților din universitățile partenere ale ANFP;
- Elaborarea și publicarea unor exemple de întrebări și răspunsuri, de tipul teste-antrenament;
- Finalizarea înrolărilor și a înscrierilor efective a candidaților la concurs prin intermediul platformei informatice de concurs (<https://platforma-concurs.anfp.gov.ro/#/login>);
- Selecția și desemnarea comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor pentru etapa de recrutare a proiectului-pilot;
- Finalizarea dezvoltării și preluarea platformei informatice de concurs;
- Instruirea personalului tehnic implicat în organizarea și desfășurarea etapei de recrutare a proiectului-pilot;
- Verificarea eligibilității de către comisiile de concurs;
- Comunicarea cu candidații înscriși, atât în ceea ce privește clarificarea dosarelor de candidatură, cât și în ceea ce privește organizarea testării preliminare;
- Verificarea cunoștințelor și competențelor generale (cunoștințe generale din administrația publică, cunoștințe lingvistice - engleză sau franceză - doar pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, de IT, aptitudini cognitive: verbale, numerice și abstracte) în cadrul testării preliminare;
- Evaluarea competențelor generale în cadrul testării avansate prin chestionare de verificare a competențelor generale pentru funcțiile publice de grad profesional debutant;
- Comunicarea rezultatelor testării preliminare;
- Gestionarea contestațiilor la testarea preliminară;
- Comunicarea rezultatelor finale pentru funcțiile publice de grad profesional debutant;
- Evaluarea competențelor generale în cadrul testării avansate în centre de evaluare pentru categoria înalților funcționari publici;
- Comunicarea rezultatelor testării avansate pentru categoria înalților funcționari publici. (https://www.anfp.gov.ro/continut/Rezultate_Concurs_National);
- Publicarea raportului final al concursului național - etapa de recrutare a proiectului-pilot.

Activitatea încă nefinalizată la momentul elaborării *prezentei analize ex-post* este gestionarea grupului de candidați preselecțai după concursul național, în vederea organizării selecțiilor pe post.

În raport cu planul detaliat elaborat de ANFP reprezentând un calendar orientativ al activităților de implementare a OUG nr. 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, s-au înregistrat mici întârzieri de etapă (1-3 săptămâni), generate în principal de întârzieri în transmiterea de date și documente spre avizare de către autoritățile și instituțiile publice centrale și teritoriale. Aceste mici întârzieri de etapă nu au afectat rezultatul așteptat al proiectului-pilot.

3.2. Evaluarea proiectului-pilot din perspectiva criteriilor de evaluare OECD-DAC

3.2.1. Evaluare relevanței și adecvării proiectului-pilot

Conform matricei analizei ex-post, evaluarea relevanței și adecvării proiectului-pilot răspunde la întrebările:

- Cum contribuie proiectul-pilot la creșterea profesionalismului, performanței și integrității în administrația publică, în acord cu obiectivele strategiilor naționale în domeniu și cu așteptările cetățenilor?
- În ce măsură noul sistem de recrutare a funcționarilor publici, centralizat în forma proiectului-pilot, răspunde nevoilor de personal ale autorităților și instituțiilor publice de la fiecare nivel (centrale, teritoriale)?
- În ce măsură sistemul de recrutare a funcționarilor publici, centralizat în forma proiectului-pilot, răspunde nevoilor candidaților pentru ocuparea unei funcții publice generale de grad profesional debutant, în special ale tinerilor absolvenți?

Contribuția proiectului-pilot la creșterea profesionalismului, performanței și integrității în administrația publică

Analizele realizate în ultimele decenii referitoare la profesionalismul, performanța și integritatea în administrația publică și în exercitarea funcției publice în România și, mai recent, analizele dedicate managementului funcției publice realizate de Banca Mondială pentru Guvernul României arată că managementul resurselor umane în general și recrutarea resurselor umane în special reprezintă una dintre principalele surse o serie de deficiențe din sistemul public românesc:

- profesionalism (aparent/ocazional) limitat;
- performanță (aparent/ocazional) scăzută;
- apariția incidentelor de integritate.

Pe de altă parte, și alte componente ale managementului resurselor umane reprezintă o sursă importantă pentru deficiențele legate de profesionalism și performanță, în special cele legate de coordonarea managementului funcției publice, atractivitatea funcției publice, managementul performanței și motivarea persoanelor care ocupă o funcție publică, precum și de managementul formării continue în administrația publică.¹²

Alte surse ale acestor deficiențe din administrația publică sunt identificate de studiile realizate. Deficiențele din administrația publică, inclusiv cele legate de profesionalism, performanță și integritate sunt legate de politizarea administrației publice, lipsa transparenței reale în procesele decizionale în administrație, alocarea încă deficitară a resurselor, cultura administrativă conservatoare, rezistentă la schimbare¹³. În pofida sprijinului financiar din partea Uniunii Europene pentru a crește capacitatea administrativă, concretizat în fondurile de preaderare și ulterior în finanțarea Programului Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013 (PODCA) și Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020 (POCA), creșterea transparenței decizionale în administrația publică și profesionalizare administrației continuă să fie obiective majore pentru administrația publică din România. Strategiile din domeniul administrației publice (în special Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020 - SCAP) și cele din domeniul funcției publice (Strategia pentru dezvoltarea funcției publice 2016-2020 și Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020), precum și programele de finanțare europeană care au sprijinit implementate lor (PODCA și POCA) au fost planificate acum 7-

¹² A se vedea analizele aferente Strategiei pentru dezvoltarea funcției publice 2016-2020 și Strategiei privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020, precum și analizele realizate de Banca Mondială în 2019 și 2020, în cadrul proiectului „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, cod SIPOCA 136.

¹³ Aceste deficiențe au fost identificate încă din 2013 de „Analiza cauzelor structurale care au dus la existența unei capacități administrative scăzute în România” care a fundamentat Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020 (SCAP).

proiectului-pilot. Un total de 154 de autorități și instituții au transmis spre avizare cadrele de competențe specifice, iar avizul a fost emis pentru 120 dintre acestea. Calcularea procentului de autorități care au reușit să primească aviz pentru cadrele de competențe specifice este însă dificilă dat fiind că unele autorități au transmis centralizat solicitarea de aviz la ANFP, prin ordonatorul principal de credite care a centralizat și cadrele de competență de la instituțiile din subordine, dar s-au transmis cereri de avizare și separat de către ordonatorii secundari și terțiari de credite. Este însă semnificativ că, așa cum am menționat, 33 de autorități și instituții publice nu au putut participa la proiectul-pilot din cauza sincopelor în avizarea cadrelor de competențe specifice.

- Într-un număr mic de cazuri autoritățile și instituțiile publice centrale nu au transmis necesarul de posturi pentru proiectul-pilot, pentru aparatul central și pentru instituțiile din subordinea lor (ordonatori secundari și terțiari de credite). În total 8 ordonatori principali de credite din 62 (13%) nu au transmis ANFP necesarul de posturi sau au refuzat explicit acest lucru.
- Într-un număr scăzut de cazuri, autoritățile și instituțiile publice centrale au apreciat că nu pot transforma 10% funcții publice generale de execuție vacante în funcții publice vacante de grad profesional debutant, întrucât nevoile instituționale de competență impun recrutarea de personal care are deja experiență la intrarea în funcția publică. În măsura în care prevederile art. V din OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ nu au fost aplicate corespunzător și nu s-a realizat transformarea posturilor vacante, proiectul-pilot nu poate răspunde nevoii de personal decât pentru categoria înalților funcționari publici.
- Există, la nivelul unor autorități publice, o rezistență vădită privind aplicarea procedurii de recrutare în cadrul proiectului-pilot pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, mai ales acolo unde funcțiile sunt ocupate temporar, iar ocupanții funcțiilor ar trebui să se înscrie în proiectul-pilot și să participe atât la faza de recrutare, cât și la cea de selecție, ca să își păstreze funcția.

Astfel, în acest moment, noul sistem de recrutare a funcționarilor publici, centralizat în forma proiectului-pilot, răspunde:

- în mare măsură nevoilor de personal de execuție ale autorităților și instituțiilor publice, iar capacitatea de a răspunde acestei nevoi va crește pe măsură ce va crește capacitatea autorităților și instituțiilor publice de a realiza analizele posturilor și de a elabora cadrele de competențe specifice;
- în măsură parțială nevoilor de personal la nivelul înalților funcționari publici.

Reticența autorităților publice de a transmite ANFP necesarul de funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici este o manifestare a uneia dintre deficiențele majore cu care se confruntă administrația publică românească în general și managementul funcției publice în particular, respectiv politizarea administrației la nivelul funcțiilor de conducere și înalților funcționari publici¹⁷. Aceasta se reflectată și în numărul mare de posturi ocupate temporar, prin numiri fără concurs și care nu asigură stabilitatea necesară în funcțiile de conducere sau corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici.

Analiza ex-post arată că există voință politică la nivel înalt pentru schimbarea sistemului de recrutare a funcționarilor publici, și centralizarea sa în forma proiectului-pilot, iar acest lucru este vizibil în adoptarea actelor normative în acest sens (începând cu OUG 57/2019 privind Codul Administrativ, continuând cu OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ care detaliază organizarea proiectului-pilot), continuând cu asumarea explicită a angajamentelor de reformă a sistemului de recrutare a funcționarilor publici în cadrul Planului Național de Redresare și Reziliență.¹⁸ Pe de altă

¹⁷ A se vedea și: OECD, 2016, OECD Public Governance Reviews, Romania Scan 2016,

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN012616.pdf> și Cristina Gavriluță, Marian Dalban, 2020, „The Phenomenon of the Politicization of Public Administration in Romania” in *Journal of Public Administration, Finance and Law*.

¹⁸ Obiectivul Reformei 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public din cadrul Planului Național de Redresare și Reziliență (PNRR), care face parte din Componenta C14 - Bună guvernare, îl reprezintă modernizarea managementului funcției publice, promovând un nou sistem de recrutare transparent și incluziv, utilizând un cadru de competență adecvat realităților sectorului public, în corelare directă cu

parte, rezistența la schimbare și dorința de a menține un control politic asupra unor instituții se menține în sistemul administrativ.

Nu cauzele, ci pârghiile politizării administrației la nivelul funcțiilor de conducere și înalților funcționari publici sunt adresate prin proiectul-pilot. În acest context, proiectul-pilot este esențial pentru a adresa nevoia de creștere a profesionalismului, performanței și integrității, așa cum am arătat în analiza de mai sus. Dar eficacitatea, impactul și sustenabilitatea proiectului-pilot depind de menținerea voinței politice la nivel înalt și pe termen mediu și lung.

Măsura în care sistemul de recrutare a funcționarilor publici, centralizat în forma proiectului-pilot, răspunde nevoilor candidaților pentru ocuparea unei funcții publice generale de grad profesional debutant, în special ale tinerilor absolvenți

Sondajele realizate cu (a) studenți și absolvenți, potențialii candidați la proiectul-pilot pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant, precum și cu (b) candidații la concursul național, arată că recrutarea funcționarilor publici, centralizată în forma proiectului-pilot, răspunde în mare măsură nevoilor respondenților.

Rugați să își exprime interesul pentru ocuparea unei funcții publice, studenții care au răspuns sondajului realizat pentru prezenta analiză ex-post și-au plasat interesul în medie la nivelul 7. 62% dintre respondenți și-au plasat interesul la nivelul 7 sau mai sus. Peste o treime dintre studenții în domeniile administrație publică și științe administrative sunt foarte interesați (nivel de interes 9 sau 10) să ocupe o funcție publică.

Pe de altă parte, înscrierile la proiectul-pilot s-au realizat în aprilie, înainte de susținerea examenelor de licență (programate în iulie). Un student care nu obținuse licența la momentul înscrierii la proiectul-pilot se putea înscrie pentru un post de referent și, dacă era declarat admis, se poate înscrie ulterior în etapa de selecție la concursul pe post pentru o funcție de consilier sau altă funcție pentru care condiția este deținerea diplomei de licență. Aceasta este interpretarea sistematică a prevederilor din Anexa nr. 9 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare¹⁹, comunicată publicului larg de ANFP printr-un comunicat intitulat: „Punct de vedere referitor la posibilitatea participării la etapa de selecție a unui candidat admis la etapa de recrutare a concursului organizat pentru ocuparea funcțiilor publice generale de grad profesional debutant, care, la momentul desfășurării acesteia, nu avea studiile superioare finalizate”. Conform ANFP: „În urma desfășurării etapei de recrutare a concursului organizat pentru ocuparea funcțiilor publice generale de grad profesional debutant, candidații declarați admiși, indiferent de clasa funcției publice pentru care s-au înscris, dobândesc vocația de a candida la o funcție publică generală de grad profesional debutant, care urmează a fi identificată ulterior în ceea ce privește condițiile de ocupare.” Cu toate acestea, în colectarea de date de la studenții potențiali candidați prin prezenta evaluare ex-post, am constatat că o parte dintre studenți nu erau conștienți de posibilitatea lor de a candida ulterior obținerii licenței pentru funcții unde aceasta este o condiție de ocupare. Acest aspect a descurajat o serie de potențiali candidați. Așa cum arată sondajul cu studenții și masteranzii de la facultățile de administrație publică și științe politice, deși 42% au aflat despre proiectul-pilot, doar 19% s-au înscris la concursul pentru ocuparea unei funcții publice generale de grad profesional debutant. Aproximativ un sfert dintre cei care nu s-au înscris, dar declară că ar fi fost interesați, nu au aflat la timp despre proiectul-pilot. De asemenea, aproximativ un sfert dintre cei care nu s-au înscris, dar ar fi fost interesați, au declarat că nu știau că se pot înscrie dacă nu au obținut licența.

nevoile instituționale și cu nevoile cetățenilor și ale mediului de afaceri pe care îi deservește. Organizarea a cel puțin două concursuri naționale de recrutare a funcționarilor publici pentru cel puțin 3 categorii/grade ale funcției publice din administrația publică centrală ca măsură în sarcina ANFP - *Componenta C14 - Buna guvernare, Reforma 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public* din cadrul PNRR, presupune elaborarea și adoptarea unui nou act normativ, aplicabil concursului extins. Noul act normativ va conține prevederi atât referitoare la concursul de ocupare a funcțiilor publice de stat și teritoriale.

¹⁹ Dispozițiile art. 32, art. 35, art. 36 alin. (2) și (3), art. 40 alin. (1) și alin. (2) lit. a), art. 43 alin. (1) și art. 44 alin. (1) și alin. (2) lit. a), art. 45 și art. 46, art. 55, art. 56 - art. 58, art. 61 alin. (4), art. 79 alin. (1) alin. (7), art. 80, art. 84 din Anexa nr. 9 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

Din sondajul cu candidații se desprinde faptul că 56% dintre candidații la concurs care nu lucrează deja în sistemul public își doresc să ocupe o funcție publică pentru siguranța locului de muncă, iar 27% apreciază programul de muncă fix și/sau stabil din administrația publică.

Modul de organizare a concursului național prin proiect-pilot este apreciat de potențialii candidați. 49% consideră că proiectul-pilot a fost organizat bine sau foarte bine (dau note peste 7, pe o scară de la 1 la 10) și tot atâtia consideră că proiectul-pilot este corect. Pe de altă parte, candidații la concurs, care au luat parte de proces și l-au cunoscut în detaliu, s-au declarat în general foarte mulțumiți de mai multe aspecte legate de organizarea proiectului-pilot, de unde se desprinde concluzia că modul de organizare a proiectului-pilot a răspuns nevoilor lor. Răspunsurile date de candidați arată că doar testele de antrenament nu au fost adecvate și nu au răspuns nevoilor candidaților.

Tabel 2. Gradul de satisfacție al participanților la proiectul pilot cu aspect ale organizării acestuia (pe o scară de la 1 – total nemulțumit, la 10 – foarte mulțumit)

	NR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tematica concursului	1%	7%	4%	8%	2%	6%	4%	10%	13%	15%	30%
Etapele de desfășurare ale concursului	1%	2%	3%	9%	2%	3%	4%	5%	11%	19%	41%
Modalitatea de înscriere	1%	1%	1%	9%	3%	1%	1%	2%	5%	10%	66%
Transparența organizării concursului	1%	2%	2%	7%	2%	2%	1%	4%	7%	14%	55%
Claritatea informațiilor	1%	4%	6%	6%	2%	2%	3%	5%	11%	14%	46%
Accesibilitatea informațiilor	1%	3%	4%	7%	2%	1%	1%	5%	11%	13%	51%
Calendarul de desfășurare	1%	2%	3%	10%	2%	2%	3%	7%	11%	13%	45%
Ghidul candidatului	1%	4%	2%	7%	2%	2%	1%	4%	8%	14%	54%
Testele de antrenament	1%	17%	9%	6%	4%	6%	7%	10%	12%	9%	19%

Sursa: Sondaj în rândul candidaților. N=283. Prelucrarea autorilor

3.2.2. Evaluarea eficacității proiectului-pilot

Conform matricei analizei ex-post, evaluarea eficacității proiectului-pilot răspunde la întrebările:

- În ce măsură procesul legislativ pentru reglementarea proiectului-pilot a condus la acte normative clare și utile în implementare, care nu au generat probleme/dileme de interpretare?
- Cum a funcționat comunicarea cu autoritățile și instituțiile publice privind necesarul de funcții?
- În ce măsură platforma informatică de concurs sprijină procesul de implementare al proiectului-pilot?
- În ce măsură activitățile de promovare ale proiectului-pilot au generat rezultatele așteptate?
- În ce măsură ANFP are capacitatea de a gestiona numărul de înscrieri la proiectul-pilot?
- În ce măsură testarea preliminară a generat rezultatele așteptate?
- În ce măsură testarea avansată a generat rezultatele așteptate?
- În ce măsură ANFP are capacitatea de a gestiona în ansamblu proiectul-pilot?
- În ce măsură organizarea proiectului-pilot a generat alte rezultate în afara celor analizate prin întrebările precedente?

Măsura în care procesul legislativ pentru reglementarea proiectului-pilot a condus la acte normative clare și utile în implementare

Procesul de elaborare, avizare și adoptare a cadrului normativ pentru proiectul-pilot s-a desfășurat în anul 2022 și a fost relativ anevoios. Deși reglementările privind cadrele de competență generale și specifice și normele procedurale privind organizarea și desfășurarea proiectului-pilot sunt complexe și foarte tehnice, provocările întâmpinate nu au fost legate de conținutul actelor normative, ci de aspecte de procedură administrativă și tipologia actelor normative.

În ceea ce privește conținutul normativ ce guvernează proiectul-pilot, aprobat, în cele din urmă, prin OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, acesta apare din analiza realizată de experții TI-Ro ca fiind foarte clar și, în cea mai mare parte, ușor de urmărit și de pus în aplicare.

În particular, cadrul de competențe inclus în Anexa nr. 8 la OUG 57/2019 privind Codul Administrativ cu modificările și completării ulterioare se remarcă prin:

- Un cadru de competențe foarte complet și bine structurat, ușor de înțeles și folosit atât de către angajat/candidat cât și de funcțiile de conducere și departamentele de resurse umane;
- Cele patru nivele de complexitate: elementar, operațional, extins și strategic acoperă perfect nevoile de segmentare a complexității și cartografiază cerințele în vederea recrutării și/sau a evaluării performanțelor, cât și în vederea documentării fișelor de post;
- Prezentarea sub forma de tabel schematic a competențelor pentru diferitele grade profesionale și în funcție de nivelul de complexitate și conținutul (descriptorii competențelor) este foarte ușor de urmărit, fiind foarte clară, fluidă și la obiect;
- Fișa postului este un document care încorporează la 360° toate elementele necesare înțelegerii poziționării postului în cadrul instituțional cât și toate cerințele și responsabilitățile postului.

Procedurile privind organizarea și desfășurarea proiectului-pilot incluse în Anexa nr. 9 la OUG 57/2019 privind Codul Administrativ cu modificările și completării ulterioare se remarcă prin:

- Structura clară și nivelul mare de detaliu al reglementării, fără aspecte care rămân neclare, nelămurite de actul normativ, având în vedere și completările metodologice aduse prin OPANFP 115 și 116 din 2023²⁰;
- Procedura de verificare a eligibilității candidaților și etapa de recrutare a proiectului-pilot sunt descrise și vor fi documentate folosind principiile S.M.A.R.T.: pașii necesari sunt foarte clar documentați (Specifici), cuantificabili prin aplicația online (Măsurabili), se specifică cine este responsabil de implementarea fiecărui pas (Accesibil / cu Acțiuni clare), măsurile de implementare sunt Realiste și este specificat timpul necesar realizării fiecărui pas (Timp).
- Constituirea unui ghid al candidatului este un aspect foarte util în accețiunea experților de resurse umane și de evaluare a competențelor și acest ghid va aduce valoare și claritate pentru potențialii candidați (conform art. 121). De asemenea sunt foarte utile simulările de teste descrise în alin. (2) al aceluiași articol.

Procesul de elaborare a actelor normative s-a bazat pe recomandările formulate de echipa Băncii Mondiale în cadrul proiectului „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, cod SIPOCA 136. Au fost organizate și consultări cu autoritățile și instituțiile publice, la care au participat și experții tehnici ce au formulat propunerile de reformă a managementului resurselor umane și sistemului de recrutare. Dar consultarea inter-instituțională și ulterior consultarea publică nu au generat propuneri de schimbare semnificativă a variantelor

²⁰ OPANFP nr. 115 din 6 februarie 2023 pentru aprobarea Instrucțiunilor de publicare a anunțului privind organizarea etapei de selecție a proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante pe site-ul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, respectiv OPANFP nr. 116 din 7 februarie 2023 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind utilizarea instrumentelor informatice pentru extragerea automată a propunerilor de subiecte de către membrii comisiei de concurs la etapa de selecție a proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante.

inițial elaborate de ANFP cu sprijinul echipei Băncii Mondiale. Acest aspect validează, pe de altă parte, calitatea conținutului reglementării.

Pe de altă parte, din punct de vedere al procedurii administrative și a tipologiei actelor normative propuse, o serie de evenimente legate de avizarea actelor normative a generat întârzieri în adoptarea cadrului normativ pentru proiectul-pilot și în acest sens presiune de timp foarte mare pentru implementarea proiectului-pilot la nivelul ANFP și al celorlalte autorități și instituții publice și teritoriale. Astfel:

- În ceea ce privește tipologia actelor normative de reglementare a proiectului-pilot, inițial a fost elaborată o propunere de hotărâre a guvernului (HG), așa cum era precizat la art. 619, alin. (10) din OUG 57/2019 privind Codul administrativ, nemodificat. În ciuda faptului că a fost respectată prevederea OUG 57/2019, propunerea de HG nu a primit avizul Ministerului Justiției. Acesta a invocat decizii ale Curții Constituționale care precizează că reglementarea carierei funcționarilor publici se poate face exclusiv prin act normativ de nivel primar. În acest context, lipsa de calitate la nivel de detaliu a OUG 57/2019, care nu a fost armonizată cu deciziile Curții Constituționale, a generat neavizarea și neaprobarea actelor necesare proiectului-pilot în prima jumătate a anului 2022. Ca reacție la respingerea avizului Ministerului Justiției pentru propunerea de HG, ANFP a elaborat o propunere de OUG ce a inclus atât procedura detaliată pentru proiectul-pilot, cât și alte prevederi necesare pentru reformele planificate la nivelul managementului funcției publice. Această propunere de OUG a primit avizele necesare și a fost adoptată în cele din urmă în decembrie 2022. În condițiile în care angajamentul României în cadrul PNRR este ca evaluare ex-post a proiectului-pilot să fie prezentată la 30 iunie 2023, au rămas la dispoziția ANFP doar 6 luni pentru a organiza și desfășura etapele de pregătire, precum și pe cele de recrutare în cadrul proiectului-pilot, precum și realizarea efectivă a analizei ex-post a proiectului-pilot.
- În ceea ce privește procedurile administrative de avizare a actelor normative, acestea au agravat întârzierile acumulate din cauza propunerii inițiale a unui HG pentru reglementarea proiectului-pilot, în locul unui act normativ de nivel primar. Mai ales la nivelul MDLPA, procedurile de consultare inter-instituțională pentru proiectele de acte normative elaborate de ANFP și de avizare sunt anevoioase, deoarece implică puncte de vedere de la un număr mare de departamente, iar rezultatul este că procesul de consultare ANFP-MDLPA a durat mai multe luni, deși nu au fost identificate probleme majore în propunerea inițială de reglementare a proiectului-pilot. Deși consultarea intra- și inter-instituțională este importantă, accelerarea și eficientizarea acesteia, mai ales având în vedere nevoia de adoptare relativ rapidă, până la finalul trimestrului trei al anului 2023, a reglementării privind concursul național extins.²¹
- Propunerea inițială de reglementare a proiectului-pilot a fost formulată abia la finalul anului 2021, deoarece implementarea proiectului „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, cod SIPOCA 136, care a generat fundamentarea și conținutul de reglementare a fost prelungită/întârziată de proceduri de implementare generate de contractarea dificilă a experților și schimbarea unor experți pe parcursul implementării proiectului.²²

Așadar, cu toate că au fost organizate consultări cu autoritățile și instituțiile publice cu atribuții în desfășurarea proiectului-pilot, în special în pregătirea sa (analiza posturilor și elaborarea cadrelor de competențe, incluzând competențele specifice) și în organizarea etapei de selecție, există două provocări majore la nivelul autorităților și instituțiilor publice în implementarea prevederilor OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ:

- multe autorități și instituții publice nu au capacitatea necesară (nu au personal suficient care să dețină competențele tehnice de management al resurselor umane, analiză și evaluare a competențelor la nivel suficient de ridicat) pentru a realiza corect analiza posturilor și elaborarea cadrelor de competențe specifice;

²¹ Conform informațiilor obținute din interviurile cu reprezentanți ai ANFP.

²² Ibid.

- timpul la dispoziția autorităților și instituțiilor publice, așa cum este reglementat de OUG 191/2022 pentru pregătirea etapei de recrutare a proiectului-pilot, comprimat din cauza întârzierilor în adoptarea reglementării prezentate mai sus, nu a fost suficient pentru ca acestea să poată compensa, cu ajutorul ANFP, lipsa de capacitate menționată anterior, chiar dacă ANFP a făcut eforturi susținute de îndrumare metodologică.

Pe de altă parte, dincolo de caracterul în ansamblu clar și util pentru proiectul-pilot al OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, o serie de aspecte de detaliu (și semnificație scăzută), incluse în Anexele nr. 8 și 9 la OUG 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările în vigoare, ar putea fi îmbunătățite în vederea reglementării concursului național extins:

- Metodologia de verificare și notare a comportamentelor descrisă la art. 20 alin. (2) din Anexa 8 la OUG 57/2019 privind Codul administrativ nu permite o evaluare nuanțată a acestor comportamente, pentru că sunt prea puține opțiuni pe scala de notare (1 - nu am observat comportamentul; 3 - am observat parțial comportamentul sau 5 - am observat comportamentul) și ar fi utilă o scală de notare cu mai multe trepte care să permită departajarea între candidați cu nivel relativ avansat, chiar dacă nu maxim. Se recomandă în acest sens utilizarea, ca și în cazul celorlalte testări, utilizarea unei scale cu 10 trepte, care este familiară pentru candidați și poate fi utilizată cu ușurință de evaluatori, dat fiind că este specifică sistemului de învățământ;
- Metodologia de previzionare a funcțiilor publice pentru organizarea etapei de recrutare nu prevede decât cuantificarea funcțiilor publice vacante și nu include de fapt o previzionare pentru funcții publice ce urmează să se vacanteze (spre exemplu: a fost depusă demisia sau cererea de pensionare, dar încă nu este postul vacant, postul este ocupat de o persoană care urmează să împlinească vârsta de pensionare). Având în vedere durata mare (de mai multe luni) a procesului de recrutare și selecție, este utilă organizarea etapei de selecție pentru un număr mai mare de posturi decât cele efectiv vacante la momentul începerii procedurii;
- Listarea informațiilor necesare centralizării necesarului de funcții, conform art. 8 alin. (1) și (2) din Anexa nr. 9 la OUG 57/2019 privind Codul administrativ, nu conține un identificator unic al poziției/pozițiilor care va/vor intra în procesul de recrutare. Acest lucru, poate face dificilă centralizarea, raportarea și monitorizarea ulterioară în etapa selecției pe post la autoritățile și instituțiile publice și la departamentele care au ridicat nevoia angajării de resurse;
- Reglementarea nu prevede publicarea bibliografiei pentru concurs și/sau a standardelor în raport cu care se face testarea preliminară a cunoștințelor în domeniul tehnologiei informațiilor și a cunoștințelor de limbi străine, ceea ce ar fi putut expune concursul la contestații;
- În cazul candidaților declarați respinși la verificarea eligibilității și ulterior admiși în urma contestațiilor, este neclar ce timp au la dispoziție și cum pot alege centrul de testare în care vor susține testarea preliminară;
- Testarea preliminară începe din momentul notificării candidaților asupra locului, datei, orei etc. pentru aceasta. Normele descrise nu punctează și care este intervalul de timp minim sau maxim estimat până la susținerea efectivă a testării din momentul notificării. Se recomandă identificarea unui interval de timp de cel puțin o săptămână pentru a da posibilitatea candidatului să își organizeze programul și să își rezerve timpul necesar participării la concurs. Similar în procesul de testare avansată, pentru candidații la funcțiile corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici;
- Procesul de comunicare a raportului final nu conține informații legate de cine este responsabil să îl trimită și nu este specificat în cât timp se trimite de la finalizarea testării avansate;
- În ceea ce privește etapa de selecție, se recomandă reformularea condiției ca membrii comisiilor de concurs și contestații să aibă „o probitate morală recunoscută”, prin utilizarea criteriilor de tipul: „să nu aibă acțiuni disciplinare și/sau reclamații/avertismente primite pe toată durata desfășurării activității în funcții publice”;

- Timpul alocat pentru verificarea eligibilității candidaților la etapa de selecție, de 5 zile, nu este suficient pentru a permite analiza documentelor solicitate în completare, dacă este cazul și se recomandă extinderea termenului cu 1-2 zile;
- Art. 87 alin. (3) din Anexa nr. 9 la OUG 57/2019 privind Codul administrativ, care prevede că: „Un candidat poate elabora lucrarea în cadrul probei scrise pentru o singură funcție publică. În situația în care un candidat a fost admis la verificarea eligibilității candidaților în cadrul etapei de selecție pentru două sau mai multe funcții publice, pentru care proba scrisă este programată a se desfășura în aceeași zi și la aceeași oră, candidatul are obligația de a opta pentru funcția publică pentru care dorește să susțină proba scrisă la apelul nominal al candidaților prevăzut la alin. (2)” limitează de fapt accesul la funcții publice a candidaților admiși în etapa de recrutare și dă posibilitatea autorităților și instituțiilor publice să evite selectarea persoanelor recrutate prin concursul național pentru toate posturile vacante pentru care acestea s-ar califica. Este recomandat să nu se permită autorităților publice să organizeze în același timp probe scrise pentru mai multe posturi.

Acele normative care reglementează proiectul-pilot, atât la nivel primar: OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cât și la nivel secundar: Ordinele Președintelui ANFP de reglementare a unor proceduri din timpul concursului asigură prelucrarea corectă a datelor cu caracter personal ale candidaților, cu respectarea Regulamentului European privind Protecția Datelor cu Caracter Personal (GDPR).

Măsura în care comunicarea cu autoritățile și instituțiile publice privind necesarul de funcții a funcționat bine

De la momentul adoptării OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, ANFP a desfășurat mai multe acțiuni de informare și sprijin pentru autoritățile și instituțiile publice care aveau obligația de a realiza analizele posturilor și elaborarea cadrelor de competențe specifice și de a transmite necesarul de posturi pentru etapa de recrutare a proiectului-pilot.

ANFP a elaborat și a transmis ghiduri și modele pentru elaborarea cadrelor de competențe specifice, s-a realizat informarea scrisă a tuturor autorităților și instituțiilor publice ce aveau obligații stabilite prin OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și au fost organizate sesiuni de informare online și față în față. În total, la sesiunile de informare au participat aproximativ 550 de persoane în online și aproximativ 110 persoane față-în-față la sediul ANFP, reprezentând atât autorități și instituții centrale, cât și teritoriale.

Cu toate acestea, așa cum am menționat în analiza relevanței, nu toate autoritățile și instituțiile publice au reușit să elaboreze analizele posturilor și cadrelor de competențe specifice. Doar 154 de autorități și instituții centrale și teritoriale au transmis ANFP, până la 06 martie 2023, cadrelor de competențe generale și specifice pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici și pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant. Dintre aceste autorități și instituții, 84 au transmis cererea de aviz sau completări la aceasta peste termenul prevăzut de OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ. Un număr de 60 de avize au fost emise în termen și alte 60 de avize au fost emise peste termen.

Pe de altă parte, 33 de autorități și instituții publice nu vor putea să beneficieze de proiectul-pilot, în sensul în care necesarul de funcții transmis de aceste autorități și instituții publice nu a fost inclus în OPANFP nr. 209 din 7 martie 2023 pentru aprobarea necesarului de funcții publice previzionate pentru desfășurarea proiectului-pilot. Această situație a fost generată de faptul că până la data aprobării OPANFP nr. 209 cele 33 de autorități și instituții publice nu aveau avizate cadrelor de competențe specifice, conform Anexei nr. 8 la OUG 57/2019 privind Codul administrativ.

O dificultate de centralizare a datelor în raport cu totalul de posturi vacante apare și din faptul că în unele cazuri autoritățile ordonatori principali de credite de la nivel central au transmis ANFP cereri de avize și date privind necesarul de funcții și pentru instituțiile teritoriale din subordinea lor, iar în alte cazuri instituțiile teritoriale au comunicat direct cu ANFP.

În acest context, reiterăm provocările identificate în analiza precedentă privind actele normative de reglementare a proiectului-pilot, referitoare la capacitatea scăzută și timpul foarte limitat la dispoziția autorităților și instituțiilor publice pentru analizele posturilor și elaborarea cadrelor de competențe specifice și pentru transmiterea necesarului de posturi pentru etapa de recrutare a proiectului-pilot. Aceste provocări afectează și eficacitatea comunicării ANFP cu aceste autorități și instituții, în ciuda efortului susținut al personalului și conducerii ANFP.

Pe baza interviurilor realizate cu reprezentanți ai 10 autorități și instituții publice centrale, analiza ex-post prezintă principalele provocări concrete întâmpinate în realizarea analizei posturilor conform prevederilor din OUG 191/2022 (art. 21-29 din Anexa 8 la OUG 57/2019 privind Codul Administrativ):

- Încadrarea în termenele legale a fost o provocare, având în vedere că numărul posturilor variază de la o instituție la alta, unele având maximum 200 de posturi, iar altele peste 1500 de posturi, perioada de timp alocată realizării analizei fiind similară pentru toate instituțiile.
- Pentru unele autorități intervievate au fost necesare mai multe lămuriri/întâlniri/discuții cu reprezentanții ANFP cu privire la modul în care trebuie procedat în vederea realizării analizei, de unde se pornește, modalitatea de lucru, stabilirea formei/conținutul documentelor ce urmau a fi întocmite la nivelul instituțiilor de către conducătorii structurilor sau în cadru grupului de lucru constituit, conform actului normativ.
- S-a simțit lipsa unor sesiuni de formare dedicate specialiștilor din departamentele de resurse umane din cadrul instituțiilor publice care realizează analiza posturilor, prin care să se prezinte metoda și să se realizeze exerciții practice de analiză a postului. Evenimentele în care ANFP a realizat prezentări ale unor exemple de documente deja completate pentru analiza unui post și materialele furnizate au fost utile și apreciate având în vedere cadrul de timp foarte scurt pe care și ANFP l-a avut la dispoziție. Totuși, realizarea unor exerciții este percepută ca fiind foarte necesară.
- Au fost întâmpinate provocări mai ales în stabilirea competențelor specifice pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici.

Provocările specifice s-au adăugat la provocări de ordin mai general. Interviurile realizate arată, de exemplu, că în general există un deficit de formare a specialiștilor în resurse umane care a îngreunat analiza posturilor și a necesarului de competențe.

Astfel, se recomandă continuarea activităților de comunicare și îndrumare a autorităților și instituțiilor publice, în special a ordonatorilor principali de credite, pentru a pregăti sistemul administrativ mai bine și pe o perioadă mai lungă de timp pentru concursul național extins ce se va organiza după proiectul-pilot.

Măsura în care platforma informatică de concurs sprijină procesul de implementare al proiectului-pilot

Platforma informatică de concurs a fost lansată în luna martie și din punct de vedere tehnic a funcționat bine pe perioada proiectului-pilot.

Un focus-grup organizat cu persoane interesate să se înscrie la proiectul-pilot, pentru funcțiile vacante la nivel de debutant, arată că platforma este clară și ușor de folosit pentru utilizatori. Participanții la focus-grup au semnalat că pe parcursul utilizării platformei, după crearea contului, s-au înregistrat erori în conectarea utilizând codul de autentificare transmis de platformă prin email. De asemenea, persoanele interesate au întâmpinat erori minore și care au fost ulterior depășite la accesarea testelor de antrenament.

Un aspect pozitiv important în utilizarea platformei a fost faptul că persoanele interesate au declarat că s-au putut înscrie fără probleme la proiectul-pilot.

Cu privire la testele de antrenament, acestea au fost apreciate ca fiind utile, dar există și unele aspecte care pot fi îmbunătățite în ceea ce privește aceste teste. Conform dispozițiilor art. 121 alin. (2) din anexa nr. 9 la O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și

completările ulterioare, ANFP a asigurat, cu titlu de exemplu, disponibilitatea online, pe platforma informatică de concurs, a unor simulări de teste, respectiv teste de antrenament pentru potențialii candidați, pentru **familiarizarea acestora cu modalitatea de susținere a probelor și cu conținutul acestora**.

Pentru potențialii candidați și candidații înscriși așteptarea generată de existența testelor de antrenament a fost ca acestea să fie similare probelor de concurs din punct de vedere al structurii și dificultății. Totuși, structura testelor de antrenament nu a fost similară probelor de concurs. Spre exemplu, testul „Limbi străine, cunoștințe IT și administrație publică” a inclus în același test de 11 întrebări de limba engleză, limba franceză, cunoștințe IT și de administrație publică, cu grad de dificultate mic sau foarte mic. Combinația de întrebări din diverse domenii a creat confuzii așa cum a reieșit din focus grupul cu potențiali candidați.

În plus, din punct de vedere al modului de funcționare a platformei de concurs, instrucțiunile pentru teste erau disponibile în mai multe limbi și se deschideau automat în limba engleză, ceea ce putea crea confuzii în contextul în care testele sunt exclusiv în limba română și pentru recrutarea funcționarilor publici din România nici nu ar putea/nu ar trebui să fie altfel.

Testele de antrenament nu s-au finalizat prin transmiterea, către persoanele interesate, a rezultatelor, ci doar a unui mesaj de finalizare, ceea ce nu ajută efectiv la testarea de antrenament, pentru că nu indică candidaților unde se află în pregătirea lor pentru concurs raportat la standardul concursului. Candidații se pot familiariza cu conținutul probelor, dar această familiarizare nu este efectiv utilă în lipsa feedback-ului. Mesajul de finalizare a testului de antrenament este prezentat în figura de mai jos.

Figura 4. Mesaj de finalizare a testelor de antrenament



Vă mulțumim pentru completarea acestei evaluări.

Rezultatele dumneavoastră au fost salvate și vor fi transmise către persoana care administrează testele de evaluare. Dacă aveți întrebări cu privire la aceste rezultate, vă rugăm să contactați persoana de contact corespunzătoare indicată în invitația de evaluare inițială.

Dacă aveți vreun feedback cu privire la această evaluare, vă rugăm să îl comunicați la anfp@greatpeopleinside.ro

Atenție: eSkill nu furnizează candidaților rezultatele evaluării

În acest sens, prezenta analiză formulează și recomandări de ajustare a testelor de antrenament astfel:

- Separarea testărilor cunoștințelor generale în domeniul administrației publice, a celor în domeniul tehnologiei informației și a celor lingvistice în teste de antrenament distincte și suplimentarea numărului de întrebări, pentru ca testele de antrenament să fie similare sau cât mai apropiate de testarea preliminară din cadrul concursului;
- Furnizarea unui rezultat exprimat în procente privind răspunsurile corecte în urma completării testelor de antrenament, urmând aceeași metodologie folosită pentru testarea din faza de testare a proiectului-pilot, pentru a sprijini pregătirea candidaților.

Pe parcursul desfășurării probelor de concurs platforma de concurs a funcționat fără probleme, așa cum reiese din datele colectate atât de la ANFP, cât și de la candidații la concurs, care apreciază în mod pozitiv, în proporție foarte mare, digitalizarea concursului. 74% dintre candidații la concurs care au răspuns la sondajul realizat pentru prezenta analiză ex-post au declarat că sunt foarte mulțumiți (note de 9 și 10 pe o scală de la 1 la 10) de digitalizarea procesului de recrutare, iar 81% au declarat că sunt mulțumiți sau foarte mulțumiți (note peste 7 pe scala de la 1 la 10) de digitalizarea procesului de recrutare. De asemenea, 80% dintre participanții la proiectul-pilot au declarat că platforma informatică de concurs a fost accesibilă în mare sau foarte mare măsură

(note peste 7 pe scala de la 1 la 10), iar 82% au fost mulțumiți sau foarte mulțumiți de funcționalitățile platformei informatice de concurs (note peste 7 pe scala de la 1 la 10).

Tabel 3. Gradul de satisfacție al participanților la proiectul-pilot cu aspect ale digitalizării procesului (pe o scală de la 1 - total nemulțumit, la 10 - foarte mulțumit)

	NR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Digitalizarea procesului de recrutare	1%	2%	3%	7%	3%	1%	1%	3%	5%	14%	60%
Accesibilitatea platformei informatice de concurs (inclusiv cât de intuitivă este utilizarea sa)	1%	1%	3%	8%	2%	3%	1%	1%	11%	14%	54%
Funcționalitățile platformei informatice de concurs	1%	1%	3%	9%	2%	1%	1%	2%	10%	17%	53%

Sursa: Sondaj în rândul candidaților. N=283. Prelucrarea autorilor

Totuși, deși în puține cazuri, la momentul desfășurării testării preliminare și a testării avansate pentru posturile vacante pentru funcția publică generală de grad profesional debutant, un număr mic de teste parcurse au rămas nevalidate. Rezultatele la concurs publicate arată o situație în care un concurent a obținut punctaj la testarea cunoștințelor generale în domeniul administrației publice, la testarea cunoștințelor IT și la testarea avansată, dar nu și la testarea competențelor cognitive. De asemenea, în 6 cazuri candidații au parcurs testarea preliminară, dar nu au punctaj pentru testarea avansată, deși în cazul concursului pentru funcția publică generală de grad profesional debutant cele două ar fi trebuit să fie parcurse de toți candidații. Conform interviurilor realizate, acestea reprezintă omisiuni de validare/finalizare a testelor de către candidați, dar situația arată că este nevoie ca în pregătirea candidaților pentru concurs să se insiste pe modalitățile de a încheia în mod valid o probă de concurs.

Pe de altă parte, platforma informatică de concurs nu a oferit suficientă transparență efectivă pentru comisiile de soluționare a contestațiilor și pentru candidații care au formulat contestații. Funcțiunile de creștere a vizibilității informațiilor din platforma informatică de concurs trebuie mai bine prezentată factorilor interesați, în special candidaților și membrilor comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor, pentru ca instrumentele de creștere a transparenței incluse în platformă să fie valorificate integral. Membrii comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor participanți la focus-grupuri au atras atenția că nu a fost posibil să vizualizeze, pentru fiecare candidat în parte: întrebările ce i-au fost adresate (inclusiv textul complet al întrebărilor), după extragerea aleatorie a acestora din colecția de întrebări, răspunsurile date și răspunsurile corecte (de asemenea cu textul integral al variantelor de răspuns). Clarificările oferite ulterior de ANFP arată că pentru fiecare candidat, fiecare membru din comisia de soluționare a contestațiilor putea vizualiza răspunsurile candidaților și răspunsurile corecte la întrebări. Mai mult, fiecare candidat a primit în profilul individual din platforma informatică de concurs un raport care conține răspunsurile acestuia la testele-grilă, chiar la momentul finalizării acestora, așa cum este prevăzut la art. 39 alin. (8) din anexa nr. 9 la OUG 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare. Este important de subliniat că trebuie asigurate și pe viitor elementele de vizibilitate care să facă posibilă identificarea unor eventuale erori în baremul întrebărilor. Pe de altă parte, focus-grupurile organizate pentru prezenta analiză ex-post a arătat că ar fi fost benefică o formare mai extinsă a membrilor comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor, astfel încât rolul comisiilor de soluționare a contestațiilor să nu fie unul integral dependent de evaluarea automată, electronică, realizată de platforma informatică de concurs. Deși această evaluare automată este de mare încredere, dreptul constituțional al candidaților la o procedură de contestație transparentă trebuie respectat, pentru a asigura că în viitor, concursul național extins, nu este supus riscurilor juridice legate de contestații.

Măsura în care activitățile de promovare ale proiectului-pilot au genera rezultatele așteptate

Planul de promovare al proiectului-pilot a inclus o serie destul de lungă de activități, respectiv:

- Postări pe canalele de social media;
- Broșuri/ pliante, afișe/ materiale foto/ bannere digitale și desfășurarea unei campanii online de bannere cu informații despre Concursul Național proiect-pilot;
- Un eveniment intern ANFP, în scopul asigurării înțelegerii unitare a importanței și a etapelor proiectului-pilot;
- Organizarea evenimentului public de lansare, în format hibrid, cu participare în sală (la Palatul Victoria) și online, pentru a prezenta: posturile scoase la concurs, profilurile candidaților doriți și procedura de concurs;
- Comunicarea prin comunicate de presă;
- Comunicarea prin intermediul mass-media clasice (TV și radio), prin participarea conducerii ANFP la emisiuni tip dezbateri;
- Realizarea unui material video tip interviu cu reprezentanți ai conducerii ANFP/ DCN prin care se oferă răspunsuri la întrebări frecvente (intern, cu mijloace proprii) și realizarea unor testimoniale cu funcționari publici cu cariere de succes/ foști studenți care au desfășurat stagiul de practică/ internship în cadrul ANFP, care s-au angajat în administrație, realizarea unor testimoniale reprezentanți ai ONG-urilor și mediului de afaceri;
- Realizarea și publicarea mai multor materiale despre elemente specifice ale proiectului-pilot inclusiv: anunțul oficial al deschiderii perioadei de depunere a candidaturii; crearea unor materiale video de tip tutorial despre cum se realizează înscrierea/ testarea etc.; realizarea unui material despre necesarul de funcții publice rezultat în urma centralizării;
- Promovarea proiectului-pilot direct prin „pionierii Concursul Național proiect-pilot”, studenți din ani terminali care efectuează stagiul de practică în ANFP.

Analiza planului de promovare arată că mesajele sunt adecvate pentru proiectul-pilot și rezonează cu așteptările potențialilor candidați, conform focus-grupului realizat cu aceștia în cadrul analizei.

Mijloacele de promovare planificate de ANFP includ:

- Site-ul ANFP;
- Site-urile partenerilor;
- Paginile de social media ale ANFP și partenerilor;
- Mass-media clasice: jurnaliștii (care primesc comunicatele de presă), TV și radio;
- Social media: Facebook, YouTube, Instagram, LinkedIn;
- E-mail marketing;
- Comunicarea față-în-față, în cadrul conferințelor și prin „pionierii Concursul Național proiect-pilot”, studenți din ani terminali care efectuează stagiul de practică în ANFP.

Așa cum reiese din datele înregistrate de platforma informatică de concurs, s-a înregistrat un număr de 1.130 de candidați pentru funcția publică vacantă de grad profesional debutant care au primit număr de înregistrare și identificator unic, respectiv 245 de candidați pentru funcția publică vacantă din categoria înalților funcționari publici care au primit număr de înregistrare și identificator unic.

Dat fiind numărul mic de concursuri pentru posturile de debutanți organizate, pentru o comparație mai completă, am preferat să avem în vedere toate posturile de execuție scoase la concurs și numărul de candidați înregistrați. Prin urmare, numărul de candidați înscriși la proiectul-pilot pentru posturile vacante la nivel debutant a fost comparat cu numărul de candidați pentru posturile de execuție, în anii 2020-2022, din cadrul instituțiilor incluse în eșantionul de studiu comparativ.

Pentru funcțiile corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, dat fiind că în anii precedenți nu s-au organizat concursuri, indicatorul privind creșterea numărului de candidați pe post nu a putut fi calculat ca atare, dar numărul de candidați pentru funcțiile corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici poate fi comparat cu numărul de candidați la funcțiile de conducere în cadrul instituțiilor incluse în eșantionul de studiu comparativ.

În ceea ce privește instituțiile incluse în eșantionul de studiu comparativ, acesta include 25 de autorități instituții, respectiv 16 autorități și instituții centrale pentru care sunt disponibile date pentru anii 2020-2022 culese atât de ANFP, cât și de echipa de analiză ex-post, și 8 instituții ale

prefectului. Pe baza datelor obținute de la aceste autorități și instituții și a celor aferente concursului-pilot, în anii 2020-2022 la concursurile organizate:

- pentru funcțiile de execuție s-a înregistrat o medie de 2,7 candidați pe loc, față de 1,7 candidați pe loc pentru funcțiile publice vacante de grad profesional debutant la proiectul-pilot după înscrieri și 1,5 candidați pe loc după verificarea eligibilității. Prin urmare nu se înregistrează o creștere a concurenței în ceea ce privește funcțiile de execuție la nivelul proiectului-pilot.
- pentru funcțiile de conducere, la nivelul instituțiilor incluse în eșantionul de studiu comparativ, s-a înregistrat o medie de 1,93 candidați pe loc, față de 5,1 candidați pe loc pentru funcțiile corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici la proiectul-pilot. Astfel, pentru funcțiile din palierul superior al responsabilităților și competențelor se înregistrează o creștere a numărului de candidați pe loc de 146%. Totuși, după analiza dosarelor de candidatură, numărul de candidați la proiectul-pilot pentru funcțiile corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici au rămas 1,56 candidați pe loc. Prin urmare, nici în acest caz nu se înregistrează o creștere.

Pentru funcțiile corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici numărul de candidați înscriși depășește așteptările și arată că pentru persoanele care se califică pentru aceste posturi comunicarea realizată de ANFP a fost suficientă.

Numărul de candidați înscriși pentru funcția publică vacantă de grad profesional debutant este însă sub așteptări, iar acest lucru arată că, în ciuda eforturilor, mesajele ANFP nu au ajuns la toți tinerii care ar putea fi interesați de o carieră în administrație.

Utilizarea canalelor de social media este potrivită pentru atragerea persoanelor interesate de angajare pe funcțiile de debutanți, dar promovarea trebuie făcută utilizând date care să asigure că mesajul se transmite pe acele canale care sunt vizibile pentru persoanele interesate.

Datele de monitorizare a campaniei de promovare realizată de ANFP arată că aproximativ 600 de studenți au primit direct mesajul privind organizarea proiectului-pilot prin intermediul evenimentului organizat de Asociația Studenților la Administrație și Resurse Umane, a evenimentului Career Expo. Alți 350-400 de studenți au participat la evenimente online.

Datele aferente campaniilor online organizate de ANFP utilizând social media în perioada de lansare a proiectului-pilot arată că mesajul a ajuns la un număr mare de persoane, dar nu a fost suficient de mult țintit către grupurile cele mai interesate și de la care se aștepta să existe o reacție privind proiectul-pilot. Astfel:

- Campania publicitară folosind Facebook în etapa de lansare a proiectului-pilot a ajuns la aproximativ 500.000 de persoane prin 6 bannere online. Dar peste 76% dintre persoanele care au văzut bannerele aveau peste 35 de ani, vârstă la care înscrierea la concursul pentru funcția publică grad profesional debutant este puțin probabilă și puțin motivantă. 16% din totalul persoanelor care au primit mesajul aveau peste 65 de ani.
- Aproximativ 17.000 de persoane au fost atinse prin campania publicitară LinkedIn în etapa de lansare a proiectului-pilot, dar reclamele pe această platformă au dus doar la 518 consultări ale paginii ANFP cu informații detaliate despre proiectul-pilot.
- Campania Google Ads în etapa de lansare a proiectului-pilot a generat în total puțin peste 17.000 de vizualizări pe pagina ANFP, dar persoanele sub 35 de ani reprezintă sub 10% dintre vizitatorii paginii ANFP ca urmare a campaniei Google Ads.
- Promovarea postărilor Facebook a generat un reach de 573.821 de persoane pe Facebook și 59.429 persoane pe Instagram, dar mai puțin de 4% dintre vizualizările postării au dus la vizite pe pagina ANFP pentru mai multe detalii.

Datele colectate de la studenții și masteranzii de la facultățile de administrație publică și științe politice, care se declară interesați sau foarte interesați de ocuparea unei funcții publice arată că majoritatea celor care au aflat despre proiectul-pilot au aflat de la profesori, colegi din facultate sau de la prieteni și cunoscuți (69%). Pe de altă parte, 58% dintre studenții și masteranzii de la facultățile de administrație publică și științe politice, altfel interesați de administrație, nu au aflat deloc despre proiectul-pilot. 75% dintre ei consideră că informațiile despre proiectul-pilot nu au ajuns la toți cei care ar fi fost interesați, în special din cauza lipsei unei promovări sistematice, mai

ales a unei promovări țintite pe rețelele sociale. Aceste date arată limitările campaniei de promovare a proiectului-pilot.

În concluzie, deși promovat extensiv, proiectul-pilot nu a fost suficient de bine cunoscut de potențialii candidați, dar fiind că acțiunile de promovare organizate prin social media nu au fost suficient de bine țintite.

Pentru viitor, în promovarea concursului-național extins, se recomandă un studiu mai aprofundat al grupurilor țintă pentru fiecare categorie de funcții scoase la concurs și adaptarea canalelor utilizate pentru transmiterea mesajului pentru modalitățile de consum al informației specifice pentru fiecare grup țintă pentru fiecare categorie de funcții scoase la concurs.

De asemenea, se recomandă comunicarea mai susținută cu organizațiile de studenți din mai multe universități și utilizarea grupurilor de comunicare ale studenților și masteranzilor pentru promovarea concursului-național extins pentru categoriile de funcționari publici care nu necesită experiență sau necesită experiență limitată: debutant și asistent. Pentru promovarea concursului-național extins pentru categoriile de funcționari publici care necesită experiență: principal și superior se recomandă utilizarea grupurilor de comunicare profesionale.

Pentru concursurile pentru posturi de conducere se recomandă utilizarea grupurilor de comunicare profesionale și instituționale, din administrația publică centrală, teritorială, dar și locală, pentru a permite celor interesați să afle despre concurs.

Măsura în care ANFP are capacitatea de a gestiona numărul de înscrieri la proiectul-pilot

Având în vedere digitalizarea procesului, realizarea de comunicări facile cu candidații prin platforma informatică de concurs, dar și numărul sub așteptări al candidaților înscriși, ANFP a avut capacitatea de a gestiona numărul de înscrieri și nu au fost întâmpinate probleme în faza cea mai solicitantă din punct de vedere al capacității de alocare a resurselor umane: verificarea eligibilității pe baza dosarelor candidaților.

Au fost constituite 13 comisii de concurs a câte 3 membri și un secretar pentru analiza celor 1.130 de candidaturi pentru posturile de nivel profesional debutant și 2 comisii de concurs a câte 5 membri și un secretar pentru analiza celor 245 de candidaturi pentru posturile corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici. S-au constituit și 3 comisii de soluționare a contestațiilor pentru proiectul-pilot pentru posturile vacante la nivel de debutant și 2 comisii de soluționare a contestațiilor pentru proiectul-pilot pentru posturile vacante corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici.

Deși încărcarea de dosare de analizat, de aproximativ 100 pentru fiecare comisie, a fost mare, analiza ex-post nu a constatat probleme.

Membrii comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor au fost numiți din cadrul personalului ANFP și al MDLPA. Toți membrii și secretarii comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor au participat la scurte instruirii fizic și online.

Totuși, în perspectiva concursului național extins, în măsura în care promovarea concursului se va realiza mai susținut, se așteaptă un număr mai mare de candidați. În acest context, poate fi avută în vedere cooptarea în comisiile de concurs și a personalului din alte autorități publice centrale.

Pe de altă parte, în ceea ce privește gestionarea grupului de candidați înscriși, ANFP a organizat și evenimente online de pregătire a candidaților înscriși, pentru a evita probleme în desfășurarea probelor de concurs.

Măsura în care testarea preliminară a generat rezultatele așteptate

Testarea preliminară s-a desfășurat sub forma testării grilă prin intermediul platformei informatice de concurs, în centrele de testare, în perioada 15-22 mai 2023 (pentru categoria înalților funcționari publici și 15 mai-25 mai 2023 (pentru categoria debutanți, împreună cu testarea avansată). Conform metodologiei de concurs s-au testat:

- a. cunoștințele generale în domeniul administrației publice, pe baza unei bibliografii ce a inclus Constituția României, republicată, Partea I, titlul I, titlul II și titlul III, partea a II-a,

titlul I, partea a III-a, titlul I, titlul II și titlul III, partea a IV- a, titlul I și partea a VI-a, titlul I și titlul II din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Ordonanța Guvernului nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

- b. cunoștințele în domeniul tehnologiei informației (IT), pe baza unei baterii de teste certificate, achiziționate de ANFP;
- c. aptitudinile cognitive ale candidaților, pe baza unei baterii de teste certificate, achiziționate de ANFP, avizate de Colegiul Psihologilor din România;
- d. cunoștințele lingvistice de comunicare în limba engleză sau limba franceză, doar pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, pe baza unei baterii de teste certificate, achiziționate de ANFP.

În vederea pregătirii testării preliminare, fiecare candidat admis după proba de verificare a eligibilității a primit, de la ANFP, prin e-mail, documentul intitulat „Reguli și proceduri privind organizarea și desfășurarea testărilor preliminare și avansate ale proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante”. Similar, membrii comisiilor de concurs și secretarii acestora au primit, tot prin email, din partea direcției de specialitate a ANFP, o metodologie de lucru intitulată: „Atribuțiile și rolul comisiilor de concurs, a comisiilor de soluționare a contestațiilor precum și ale secretarilor comisiilor, privind desfășurarea etapei de recrutare”.

Din totalul de candidați înscriși și declarați admiși după verificarea eligibilității, s-au prezentat la testarea preliminară un număr relativ mic, respectiv 571 din 972 de candidați pentru funcțiile publice de grad profesional debutant, respectiv 58,75% și 59 din 77 de candidați pentru funcțiile corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, respectiv 76,62%.

Pentru fiecare candidat care a participat la testarea preliminară, platforma informatică de concurs a extras aleator subiecte pentru fiecare componentă a testării preliminare, dintr-un număr mare de întrebări existente în baza de date a platformei pentru fiecare componentă.

În rândul candidaților care s-au prezentat la concurs procentul de reușită a fost de 34,14% pentru candidați pentru funcțiile publice de grad profesional debutant și 35,59% pentru funcțiile corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, așa cum reiese din tabelul de mai jos.

Tabel 4. Rezultatele verificării eligibilității și testării preliminare a candidaților la proiectul-pilot

Tipul funcției publice	Candidați				cu punctaj 60% și peste la testarea preliminară a...			
	înscriși	eligibili*	prezenți	admiși după testarea preliminară	cunoștințelor de administrație	cunoștințelor IT	aptitudinilor cognitive	cunoștințelor lingvistice
Debutanți (#)	1.130	972	571	195	345	290	558	n/a
Debutanți (%)	100%	86,02%	58,74%	34,15% din prezenți	60,42% din prezenți	50,79% din prezenți	97,72% din prezenți	n/a
Înalți funcționari publici (#)	245	77	59	21	53	41	58	36
Înalți funcționari publici (%)	100%	31,43%	76,62%	35,59% din prezenți	89,83% din prezenți	69,49% din prezenți	98,31% din prezenți	61,02% din prezenți

* admiși după verificarea eligibilității

Sursa: prelucrarea autorilor pe baza datelor publicate de ANFP

Așa cum se observă din tabel, componentele testării preliminare care au pus cele mai mari probleme candidaților au fost cele de testare a cunoștințele în domeniul tehnologiei informației, precum și componenta de testare a cunoștințelor lingvistice pentru candidații pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici și componenta de testare a cunoștințelor generale în domeniul administrației publice pentru candidații pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant.

Informațiile furnizate de ANFP și cele colectate de la participanții la proiectul-pilot, pe baza sondajului și focus-grupului organizat pe 10 iunie 2023 arată că:

- dificultatea întrebărilor de testare a cunoștințele în domeniul IT, deși conformă cu nivelul publicat (nivel de bază) și adecvată pentru acest nivel, a depășit totuși așteptarea candidaților și nivelul de pregătire a acestora. În acest context testele de antrenament nu au fost de ajutor. De asemenea, testul grilă pentru cunoștințele IT a fost apreciat ca fiind relativ dificil, în măsura în care în domeniul IT este mai degrabă necesară testarea practică a competențelor, și mai puțin a cunoștințelor. Mai mulți candidați au menționat că ar fi putut realiza sarcina la care se referea o întrebare, dar nu au știut să răspundă la aceasta, pentru că o serie de competențe de lucru cu programe de editare de texte sau tabele sunt rutinizate și candidaților le-a fost dificil să răspundă la întrebări de tip grilă referitoare la rutinele pe care ar fi știut să le implementeze practic. În acest context, ar fi fost util ca toate întrebările să includă imagini de tip captură de ecran care să faciliteze înțelegerea întrebării și identificarea răspunsului corect pe baza competențelor existente. Nu se impune însă diminuarea gradului de dificultate a întrebărilor de testare a cunoștințele în domeniul IT;
- întrebările de testare a cunoștințele în domeniul IT au inclus și aspecte pe care o mare parte dintre candidații la concurs nu le-au învățat și nu le-au deprins: inclusiv testarea cunoștințelor de utilizare Outlook. Deși acestea sunt necesare și trebuie testate, a fost neclar pentru participanți că trebuie să se pregătească pentru concurs și cu privire la utilizare Outlook, ceea ce a dus la o serie de răspunsuri greșite. În acest context, este recomandabilă publicarea unei bibliografii/tematici (pentru a nu avea riscul de a fi restrictivi, propunem formularea bibliografie/tematică), sau a setului detaliat de competențe care se verifică prin testare;
- în ceea ce privește testarea cunoștințelor generale în domeniul administrației publice, participanții la concurs care au candidat pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant au apreciat că dificultatea întrebărilor a fost eterogenă, incluzând și întrebări de dificultate mai mare, din cauza gradului mare de detaliu la care se refereau. Pe baza exemplelor prezentate de candidați, apreciem că o serie de întrebări de detaliu (care se referă de exemplu la numărul de membri ai unui organ colegial al administrației publice, la cuantumul unei sancțiuni disciplinare etc.) a căror cunoaștere cu exactitate nu impactează exercitarea unei funcții publice generale, ar trebui eliminate sau reformulate;
- întrebările de testare a cunoștințelor generale în domeniul administrației publice extrase aleatoriu pentru fiecare candidat ar fi putut, de asemenea, să genereze testarea unor candidați doar din unele părți ale bibliografiei (spre exemplu doar din Constituție sau doar din Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, republicată, cu modificările și completările ulterioare). Având în vedere importanța fiecăruia dintre domeniile testate, este recomandabilă separarea întrebărilor pe calupuri în funcție de bibliografie;
- în toate cazurile testele de antrenament s-au dovedit insuficiente pentru pregătirea candidaților pentru testarea preliminară și în vederea creșterii eficacității concursului național extins în raport cu proiectul-pilot ar fi utilă reorganizarea testelor de antrenament.

Măsura în care testarea avansată a generat rezultatele așteptate

Testarea avansată pentru funcția publică generală de grad profesional debutant s-a desfășurat imediat după testarea preliminară și rezultatele au fost publicate în același timp, la 26 mai 2023. Din cei 195 de candidați care au trecut de testarea preliminară, doar 6 candidați au fost respinși după testarea avansată a trăsăturilor comportamentale, rezultând un total de 189 de candidați admiși - preselecți la concursul național și care se vor putea prezenta la etapa de selecție - concurs pe post.

Pe baza acestei testări, s-a evaluat compatibilitatea comportamentelor candidaților cu profilul funcției publice pentru gradul profesional debutant, descris conform Anexei nr. 8 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

Așa cum apare din statistica testărilor, testarea avansată pentru funcția publică generală de grad profesional debutant nu a generat probleme participanților, iar acest aspect confirmă faptul că testarea preliminară conduce la preselecția corectă a candidaților care au potențialul să fie funcționari publici, în timp ce testarea avansată poate confirma acest potențial.

Conform planificării proiectului-pilot, testarea avansată pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici s-a desfășurat în luna iunie, în centre de evaluare. Testarea avansată în cazul înalților funcționari publici s-a realizat prin observarea directă, de către doi evaluatori care au notat separat pentru fiecare candidat, a indicatorilor comportamentali ai candidatului, care definesc competențele generale la nivelul de complexitate solicitat. Observarea directă a indicatorilor comportamentali s-a realizează prin aplicarea de metode specifice. Au fost aplicate trei exerciții în cadrul proiectului pilot: un exercițiu de analiză, un joc de rol și un exercițiu în basket. Testarea a fost filmată, dar echipa de evaluare a asigurat o atmosferă plăcută și productivă în cadrul evaluării, valorificând participanții și încurajându-i să-și folosească, arate și dovedească potențialul.

Toți candidații preselecți în faza de testare preliminară pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici și-au demonstrat competențele și și-au valorificat potențialul în faza de testare avansată și au fost declarați admiși. Mai mult, persoanele care au trecut prin faza de testare avansată recomandă puternic păstrarea modalității de testare pe viitor pentru funcții similare și funcții publice de conducere.

Măsura în care ANFP are capacitatea de a gestiona în ansamblu proiectul-pilot

În general, datele analizate și prezentate la secțiunile precedente arată că ANFP a demonstrat că are capacitatea de a gestiona în ansamblu proiectul-pilot, dar **se impune creșterea capacității pe 5 dimensiuni principale** pentru a asigura eficacitatea concursului național extins:

1. **Analizele posturilor.** Se impune defășurarea de sesiuni practice cu reprezentanții autorităților și instituțiilor publice pentru realizarea unor analize de posturi relevante și completarea analizei competențelor și fișelor de post subsecvente cu acele competențe specifice relevante posturilor. Deși ANFP a realizat îndrumarea autorităților și instituțiilor publice, după adoptarea OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, iar sesiunile de îndrumare au fost apreciate de personalul responsabil cu analiza posturilor, această activitate este de mare noutate și nevoia de îndrumare practică se menține;
2. **Promovarea concursului național.** Aceasta trebuie să se realizeze de o manieră țintită, pentru ca informația să ajungă și să penetreze la nivelul potențialilor candidați. Deși ANFP a desfășurat mai multe acțiuni de promovare, acestea nu au ajuns la grupul țintă cel mai potrivit pentru proiectul-pilot, iar intensificarea și îmbunătățirea activităților de promovare este necesară;
3. **Asigurarea gradului de dificultate adecvat pentru testări.** În particular este necesară asigurarea unui grad de dificultate omogen al întrebărilor de verificare a cunoștințelor generale în domeniul administrației publice și este necesară reluarea activității grupului de lucru de experți pentru finalizarea bateriei de testare a cunoștințelor generale în domeniul administrației publice prin parcurgerea unor etape care nu s-au desfășurat în cadrul proiectului-pilot: împărțirea întrebărilor pe grade de dificultate, eliminarea întrebărilor care se dublează, eliminarea întrebărilor care testează memoria candidaților fără ca deținerea răspunsului corect să aibă o valoare practică în administrație (întrebări care testează memoria cu privire la detalii cu mică relevanță în activitatea curentă a funcționarilor publici), elaborarea de întrebări suplimentare, relevante, pentru a crește relevanța generală a concursului;
4. **Asigurarea faptului că se testează, peste tot unde este posibil, competențe, nu cunoștințe.** În acest sens se recomandă analiza posibilității de transformare a componentei de testare a cunoștințelor IT într-o componentă de testare a competențelor digitale, fie ca probă practică, fie ca test grilă cu întrebări mai bine adaptate pentru testarea competențelor, nu a cunoștințelor;
5. **Gestiunea comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor.** Din consultarea membrilor comisiilor de concurs au rezultat următoarele aspecte pentru care este necesară clarificarea sau creșterea capacității:
 - a. Din experiența proiectului-pilot apare că este necesară informarea și instruirea - suplimentar față de ceea ce s-a realizat - a comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor și mai buna asigurare a implicării și responsabilității acestora în desfășurarea concursului;



- b. Este necesară clarificarea în practică, prin identificarea, comunicarea și implementarea unor acțiuni concrete în platforma informatică de concurs, a atribuției membrilor comisiilor de concurs de validare a rezultatele probelor din cadrul etapei de recrutare (conform art. 19, alin (1), lit. e) din Anexa nr. 9 la OUG 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare);
- c. Datele colectate au arătat că, la testarea preliminară și avansată, membrii comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor au avut un rol limitat în raport cu rezultatele calculate automat de platforma electronică de concurs. Acest aspect a limitat capacitatea comisiilor de soluționare a contestațiilor de oferire a unor informații utile pentru candidați, care să contribuie la mai buna lor pregătire pentru concursuri viitoare. Astfel, membrii comisiilor de soluționare a contestațiilor trebuie să aibă acces la informații privind întrebările adresate fiecărui candidat, baremul, răspunsul candidatului și punctajul obținut, pentru a se asigura că, dacă este cazul, rezolvă contestațiile referitoare la baremele de corectare, ce pot apărea în urma unor erori de programare a întrebărilor, a faptului că întrebările de testare a cunoștințelor generale din domeniul administrației publice nu se referă la legislație neactualizată, a faptului că întrebările de testare a cunoștințelor IT nu se referă la funcții ale unor programe care au fost ulterior modificate etc.;
- d. Pentru a asigura capacitatea permanentă de implementare a concursului este necesar ca în comisiile de concurs și de soluționare a contestațiilor să fie numiți și supleanți, pentru a preîntâmpina situațiile de indisponibilitate a unor membri titulari;
- e. Membrii comisiilor de concurs au identificat, în faza de evaluare a eligibilității candidaților, spețe cu privire la care nu s-au pus de acord și pentru care ar fi fost necesare clarificări anterioare în formări ale membrilor comisiei de mai lungă durată decât cele organizate pentru proiectul-pilot.

Măsura în care organizarea proiectului-pilot a generat alte rezultate în afara celor analizate în secțiunile precedente

În ciuda așteptărilor, proiectul-pilot nu contribuie la întinerirea administrației publice. Acest lucru este determinat atât de numărul mic de candidați admiși după testarea avansată în concursul pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutat, cât și de media de vârstă a candidaților pentru aceste funcții, medie neașteptat de mare.

În acest context, în cadrul focus grupurilor organizate pentru prezenta analiză ex-post și pentru sprijinirea fundamentării actelor normative necesare pentru concursul național extins, s-a sugerat analizarea oportunității de a introduce o limită de vârstă de 35 de ani, în raport cu prevederile din Legea nr. 350/2006 - Legea tinerilor, pentru înscrierea la concursul național extins pentru funcțiile publice generale vacante de grad profesional debutant.

În cazul în care, în urma analizei legislației, introducerea unei limite de vârstă nu este posibilă, reiterăm că promovarea mai intensă a concursului național în faza de lansare/înscriere, ținând mai mulți tineri, ar putea aduce un număr mai mare de tineri candidați, fără să fie necesare modificări legislative.

3.2.3. Evaluarea eficienței proiectului-pilot

Conform matricei analizei ex-post, evaluarea eficienței proiectului-pilot răspunde la întrebările:

- Care este costul recrutării prin proiectul-pilot pentru funcționarii publici debutanți?
- Cum se compară acestea cu costurile recrutării la nivelul fiecărei autorități sau instituții publice, având în vedere și întârzierile care apar în procesele actuale de recrutare?
- Care este costul recrutării prin proiectul-pilot pentru înalții funcționari publici?
- Cum se compară acestea cu costurile curente recrutării, având în vedere și întârzierile care apar în procesele actuale de recrutare?

În cadrul prezentei versiuni a raportului de analiză ex-post poate fi formulat un răspuns parțial doar cu privire la costurile recrutării, pe baza bugetului proiectului "Transparență și competență în sectorul public", cod SIPOCA 870.

Astfel, bugetul planificat pentru Activitatea 4 a proiectului "Transparență și competență în sectorul public", cod SIPOCA 870 - A4 Realizarea și operaționalizarea noului concept administrativ de concurs național dezvoltat și pilotat pentru categoriile de funcție publică de debutant și o altă categorie de funcție publică identificată conform nevoilor în etapa de analiză - este de 3.886.372 lei, sumă care are în vedere valoarea din bugetul proiectului alocată activităților de promovare și valoarea totală alocată Activității 4: „Realizarea și operaționalizarea noului concept administrativ de concurs național dezvoltat și pilotat pentru categoriile de funcție publică de debutant și o altă categorie de funcție publică identificată conform nevoilor în etapa de analiză.”

Raportat la numărul total de posturi pentru care se organizează proiectul-pilot, conform OPANFP nr. 209 din 7 martie 2023 pentru aprobarea necesarului de funcții publice previzionate pentru desfășurarea proiectului-pilot, valoarea medie pentru recrutarea unei persoane (media pentru funcționarii publici debutanți și înalții funcționari publici) este de 5.552 lei. Acest cost se situează sub costul mediu pe persoană recrutată calculat de experții Băncii Mondiale în cadrul proiectului „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, cod SIPOCA 136, respectiv:

- 11.777 lei pentru poziții de conducere;
- 5.746 lei pentru poziții de execuție.

Trebuie avut însă în vedere că prezenta calculare a costului raportat la bugetul proiectului "Transparență și competență în sectorul public", cod SIPOCA 870:

- ia în considerare costurile etapei de selecție doar parțial, atât cât au fost planificate de ANFP pentru asigurarea platformei informatice de concurs pentru etapa de selecție ;
- ia în considerare costuri semnificative ale platformei informatice de concurs, deoarece aceasta este dezvoltată exclusiv pentru proiectul-pilot și urmează să fie utilizată doar pentru recrutare și selecție pentru cele 700 de funcții publice necesar estimate conform OPANFP nr. 209 din 7 martie 2023 pentru aprobarea necesarului de funcții publice previzionate pentru desfășurarea proiectului-pilot, și nu i se poate aplica o economie de scală cum se va întâmpla pentru platforma aferentă concursului național extins. Aceste costuri reprezintă 74% din valoarea bugetului proiectului "Transparență și competență în sectorul public", cod SIPOCA 870, aferentă proiectului-pilot, prin A4.

În acest context, costul mediu alocat (conform bugetului proiectului SIPOCA 870) pe candidat, având în vedere numărul total de candidați înscriși este de 2.826 lei (media pentru funcționarii publici debutanți și înalții funcționari publici), având în vedere că s-a înregistrat un număr de 1.130 de candidați pentru funcția publică vacantă de grad profesional debutant care au primit număr de înregistrare și identificator unic, respectiv 245 de candidați pentru funcția publică vacantă din categoria înalților funcționari publici care au primit număr de înregistrare și identificator unic.

Costul mediu alocat (conform bugetului proiectului SIPOCA 870) pe candidat preselectat la concursul național este de 18.506 lei (media pentru funcționarii publici debutanți și înalții funcționari publici), având în vedere că 189 de candidați au fost admiși după testarea avansată pentru funcțiile publice generale grad profesional deputant și 21 de candidați au fost admiși după testarea preliminară și testarea avansată pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici.

Pe de altă parte, în raport cu costurile efectiv angajate de ANFP și partenerii săi pentru proiectul-pilot, ANFP a comunicat echipei de analiză ex-post următoarele costuri relevante:

- costuri pentru dezvoltarea platformei informatice de concurs, operaționalizarea centrelor de testare și evaluare, metodologiile de concurs, bateriile de teste certificate pentru testarea preliminară și cea avansată (altele decât testele de cunoștințe în domeniul administrației publice), testarea preliminară și avansată - 1.191.744 lei, incluzând atât facturi plătite până la momentul întocmirii prezentului raport, cât și costuri contractate previzionate;
- costuri previzionate pentru etapa de selecție suportate de ANFP de 532.288 lei, incluzând servicii de dezvoltare, implementare, testare și punere în producție pentru etapa de selecție și servicii formare;

- costuri pentru promovarea proiectului-pilot - 54.466 lei;
- costuri pentru comisiile de concurs și soluționare a contestațiilor, reprezentând o indemnizație reprezentând 10% din salariul de bază minim brut pe țară garantat în plată, plătită de autoritatea sau instituția publică în al cărei stat de funcții este prevăzută funcția publică ocupată de către membrul în comisia de concurs sau de soluționare a contestațiilor, respectiv de către secretarul acesteia - totalizând 26.400 lei.

Rezultă așadar un total de 2.072.610 lei costuri efectiv angajate de ANFP și partenerii săi pentru etapa de recrutare a proiectului-pilot și 2.604.897 lei pentru etapele de recrutare și selecție ale proiectului-pilot, cu excepția costurilor pe care le vor suporta autoritățile și instituțiile care organizează concursul pe post, pentru fiecare post în parte, în etapa de selecție.

Având în vedere costul efectiv angajat de ANFP și partenerii săi, costul proiectului-pilot poate fi exprimat la nivelul participanților astfel: 1.507 lei pentru fiecare persoană înscrisă la proiectul-pilot și 9.870 lei pentru fiecare candidat preselecat la concursul național.

Costul se ridică la 12.404 lei, acoperiți în cadrul proiectului SIPOCA 870 de ANFP, pentru fiecare candidat preselecat la concursul național și care va participa și la etapa de selecție. Dacă adăugăm costul comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor la nivelul autorităților și instituțiilor publice unde se va organiza etapa de selecție și considerăm un candidat/post în etapa de selecție (dat fiind numărul mic de candidați preselecați), costul total al recrutării și selecției în proiectul-pilot ar putea să se ridice, în medie, la 16.000 lei/persoană selectată.

În acest context, costul estimat al recrutării prin proiectul-pilot este eficient în raport cu estimările de costuri istorice, în contextul digitalizării procesului de recrutare, care presupune că în viitor costurile de recrutare pentru fiecare persoană vor scădea, pe măsură ce se amortizează costurile investiției în platforma informatică de concurs și echipamentele achiziționate pentru concursul național.

Pe de altă parte, dat fiind numărul mic de candidați preselecați - număr care nu acoperă posturile scoase la concurs (au fost preselecați un număr de candidați care acoperă 29% din funcțiile publice generale vacante de grad profesional debutant și 44% din funcțiile corespunzătoare înalților funcționari publici) - proiectul-pilot nu a generat o economie de timp în recrutare. Conform datelor colectate de la autoritățile și instituțiile publice incluse în eșantionul de studiu comparativ și care au transmis informații echipei de evaluare ex-post, în sistemul de recrutare anterior aproximativ jumătate (55%) dintre funcțiile de execuție și 88% dintre funcțiile de conducere au putut fi ocupate în 2022 fără să fie necesară repetarea concursurilor de angajare organizate.

Analiza cost-beneficiu, pe de altă parte, nu s-a putut realiza de o manieră cantitativă, dar fiind că principalele beneficii urmărite ale proiectului-pilot nu pot fi evaluate financiar: îmbunătățirea procedurilor de recrutare, întinerirea administrației publice, creșterea nivelului de competență și profesionalism și diminuarea riscurilor legate de lipsa de integritate și corupție în recrutarea funcționarilor publici. În acest context, focus-grupurile organizate și panelul Delphi cu experți în evaluarea politicilor publice au avut în vedere estimarea măsurii în care costurile proiectului-pilot sunt considerate rezonabile și justificate în raport cu beneficiile.

Participanții la consultările organizate pentru evaluarea ex-post au confirmat că proiectul-pilot este eficient din perspectiva raportului cost-beneficii, apreciind că beneficiile urmărite, în special în ceea ce privește diminuarea riscurilor legate de lipsa de integritate și corupție în recrutarea funcționarilor publici au nevoie de o reformă substanțială și de investiții alocate, chiar dacă nu pot fi estimate financiar. Ca variantă alternativă a reformei recrutării în funcția publică, participanții la focus- grupuri au mai propus și alte variante de creștere a eficienței în raportul costuri-beneficii. Aceste propuneri păstrează beneficiile evaluării de competențe, în sistemul extragerii aleatorii de subiecte pentru testare dintr-un număr mare de subiecte și includ costurile platformei informatice de concurs, dar evită organizarea concursului în două etape, pentru a scădea costurile și timpul concursurilor de recrutare și selecție a funcționarilor publici. Astfel, propunerile formulate pentru creșterea eficienței au inclus:

- pentru posturile de execuție organizarea doar a unei etape de concurs, respectiv etapa de recrutare, prin concurs național și realizarea ulterioară a selecției pe post doar pe baza calificărilor suplimentare, dacă sunt necesare;
- pentru posturile de conducere, organizarea tuturor probelor, atât de testare a competențelor generale, cât și a celor specifice, de către autoritatea sau instituția publică

unde este postul vacant, cu participarea unui reprezentant ANFP la concurs și folosirea platformei informatice de concurs pentru toate probele.

3.2.4. Evaluarea sensibilității proiectului-pilot

Conform matricei analizei ex-post, evaluarea sensibilității proiectului-pilot răspunde la întrebarea „În ce măsură sistemul de recrutare a funcționarilor publici, centralizat în forma proiectului-pilot, este în acord cu valorile grupurilor țintă și factorilor interesați?”

Focus-grupurile desfășurate în perioada 7-8 iunie 2023 arată că proiectul-pilot este în mare măsură în acord cu valorile factorilor interesați din administrația publică centrală și teritorială, din mediul academic și din societatea civilă: respectiv promovarea integrității, legalității, competenței, profesionalismului și performanței în administrația publică din România.

Proiectul-pilot este în mare parte în acord și cu valorile candidaților, chiar și în contextul în care un număr mare dintre aceștia au fost declarați respinși.

Sondajul în rândul candidaților la concursul național arată că 83% dintre candidați au încredere în corectitudinea proiectului-pilot în mare sau foarte mare măsură (dau note de 7-10 nivelului lor de încredere în corectitudinea proiectului-pilot, pe scala de la 1 la 10). 61% au foarte mare încredere în corectitudinea proiectului-pilot (dau note de 9 și 10).

Pe de altă parte, 82% dintre aceștia cred că noul model asigură recrutarea bazată pe merit în mare sau foarte mare măsură (dau note de 7-10 nivelului lor de acord cu afirmația: „noul model de recrutare a funcționarilor publici, prin concurs național, asigură recrutarea bazată pe merit”). 62% dintre candidați cred că noul model asigură recrutarea bazată pe merit în foarte mare măsură (dau note de 9 și 10 nivelului lor de acord cu afirmația: „noul model de recrutare a funcționarilor publici, prin concurs național, asigură recrutarea bazată pe merit”).

82% dintre candidați spun că este importantă și foarte importantă pentru ei (note de 7-10) corectitudinea concursului și 84% apreciază că sunt importante și foarte importante transparența și intergitatea procesului.

Tabel 5. Evaluarea importanței unor aspecte ale proiectului-pilot pentru candidați (pe o scală de la 1 - neimportant la 10 - foarte important)

	NR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ușurința de a participa la concurs	1%	1%	3%	5%	3%	1%	1%	4%	6%	14%	62%
Claritatea procesului	1%	2%	3%	7%	2%	1%	0%	2%	6%	12%	64%
Accesibilitatea informațiilor	2%	2%	4%	5%	1%	1%	0%	1%	7%	12%	64%
Adecvarea bibliografiei și probelor la funcțiile publice pentru care se organizează concursul	0%	5%	2%	7%	1%	2%	4%	3%	8%	11%	54%
Transparența privind organizarea concursului	1%	1%	2%	6%	3%	1%	2%	2%	2%	12%	68%
Corectitudinea concursului	1%	3%	3%	5%	4%	1%	1%	1%	2%	8%	71%
Integritatea pe tot parcursul organizării concursului	1%	2%	2%	6%	3%	1%	1%	1%	5%	8%	70%

Sursa: Sondaj în rândul candidaților. N=283. Prelucrarea autorilor

Tabelul 2, prezentat în cadrul analizei relevanței proiectului-pilot, arată și faptul că 80% dintre participanții la proiectul-pilot sunt mulțumiți sau foarte mulțumiți de transparența organizării

concursei, în timp ce 84% dintre participanți declară că transparența privind organizarea concursului este importantă și foarte importantă pentru ei. De asemenea, 76% participanții la proiectul-pilot sunt mulțumiți sau foarte mulțumiți de claritatea informațiilor, în timp ce claritatea procesului este importantă sau foarte importantă pentru 84% dintre participanți.

Evaluarea generală a corectitudinii, a recrutării bazate pe merit, a transparenței și a clarității procesului, realizată de participanții la proiectul-pilot, arată un grad mare de sensibilitate a acestuia.

3.2.5. Evaluarea sustenabilității rezultatelor proiectului-pilot

La momentul elaborării prezentei analize ex-post, sustenabilitatea proiectului-pilot nu poate fi analizată, dat fiind că nu s-a desfășurat etapa de selecție a candidaților. Totuși se poate realiza o analiză a sustenabilității previzionate în urma derulării proiectului-pilot.

Pe de o parte, numărul mic de candidați preselecțai în urma etapei de recrutare, față de numărul de posturi scoase la concurs în cadrul proiectului-pilot, face ca sustenabilitatea proiectului-pilot să fie limitată. Este necesară organizarea unui concurs suplimentar pentru funcțiile publice vacante de grad profesional debutant pentru a asigura că rezultatele planificate ale proiectului-pilot sunt integral atinse și sustenabile.

Pe de altă parte, dincolo de numărul de candidați înscriși și de numărul de candidați preselecțai în urma etapei de recrutare, există o serie de factori care pot afecta sustenabilitatea proiectului-pilot în ansamblu, iar acestea se referă la:

- Capacitatea autorităților și instituțiilor publice de a organiza selecția pe post suficient de rapid după finalizarea etapei de recrutare, astfel încât candidații (în special cei preselecțai pentru funcția publică generală de grad profesional debutant) să-și mențină interesul;
- Voința (politică și administrativă) a autorităților și instituțiilor publice de a organiza selecția pe post de o manieră transparentă și corectă, urmând exemplul concursului național;
- Capacitatea candidaților preselecțai de a se pregăti, de a se prezenta bine și de a fi admiși în etapa de selecție.

În afară de selecția pe post a candidaților preselecțai după testările naționale, sustenabilitatea proiectului-pilot se va reflecta și în capacitatea ANFP și a partenerilor de a învăța din lecțiile acestui proiect-pilot și de a implementa mai bine și cu rezultate mai bune concursul național extins. În acest context, următoarele acțiuni sunt necesare pentru organizarea concursului național extins în cele mai bune condiții:

1. Adoptarea legislației pentru concursul național extins, după modelul celei adoptate pentru proiectul-pilot. Nu au fost identificate deficiențe majore în cadrul normativ pentru proiectul pilot, ceea ce ar trebui să faciliteze adoptarea rapidă a legislației. Sunt necesare totuși unele revizuri, precizate de prezentul raport și prelungirea unor termene care să faciliteze atât activitatea comisiilor de concurs și soluționare a contestațiilor, cât și informarea și accesul candidaților la probele de concurs;
2. Organizarea activităților de creștere a capacității reprezentanții autorităților și instituțiilor publice pentru realizarea unor analize de posturi relevante;
3. Promovarea concursului național extins, de fiecare dată când va fi organizat, prin acțiuni fizice, dar mai ales prin acțiuni de promovare de mare amploare în media audio-vizuale și acțiuni de promovare online foarte bine țintite către potențialii candidați;
4. Întărirea substanțială a etapei de pregătire a candidaților, fie prin publicarea integrală a bateriilor de teste din care se face extragerea subiectelor, fie prin realizarea unor teste de antrenament mai ample, asemănătoare testării preliminare și a testării avansate din condițiile reale de concurs. Sondajul în rândul participanților la proiectul-pilot arată că 96% dintre aceștia se considerau bine sau foarte bine pregătiți înainte de susținerea testării preliminare, deși doar puțin peste o treime au promovat;
5. Revizuirea și completarea întrebărilor pentru verificarea cunoștințelor generale în domeniul administrației publice, și organizarea lor sistematică pe grade de dificultate, evitarea întrebărilor de detaliu a căror cunoaștere nu este necesară în desfășurarea activității

funcționarilor publici, împărțirea întrebărilor pe seturi aferente fiecăreia dintre actele normative din bibliografie și reorganizarea modului de extragere a subiectelor pentru a asigura că toți candidații sunt testați din întreaga bibliografie;

6. Analizarea măsurii în care componenta de testare a cunoștințelor IT poate fi transformată într-o componentă de testare a competențelor digitale, fie ca probă practică, fie ca test grilă cu întrebări mai bine adaptate pentru testarea competențelor, nu a cunoștințelor;
7. Informarea și instruirea mai detaliată a comisiilor de concurs și soluționare a contestațiilor și asigurarea că acestea înțeleg pe deplin rolul și sarcinile lor și au o abordare comună cu privire la unele spețe ce pot apărea, atât la nivelul verificării eligibilității candidaților, cât și în organizarea probelor de concurs.
8. Asigurarea transparenței și informării/instruirii membrilor comisiilor de soluționare a contestațiilor cu privire la unele funcționalități ale platformei electronice de concurs. În primul rând, membrii comisiilor de soluționare a contestațiilor trebuie să poată vedea și să cunoască cu claritate cum pot vizualiza întrebările și răspunsurile candidaților, inclusiv textul integral al acestora, pentru a putea adresa eventualele erori din baremul de punctare.

3.2.6. Evaluarea echității și corectitudinii proiectului-pilot

Conform matricei analizei ex-post, evaluarea echității și corectitudinii proiectului-pilot răspunde la întrebarea:

- În ce măsură proiectul-pilot a fost organizat corect?
- În ce măsură sistemul de recrutare a funcționarilor publici, centralizat în forma proiectului-pilot, asigură echitatea?

Analiza legislației care reglementează proiectul-pilot arată puncte tari din perspectiva echității și corectitudinii:

- **Principiile care stau la baza proiectului-pilot sunt clar și complet enunțate**, asigurând o bază solidă pentru orice situație în care interpretarea fiecărei prevederi procedurale poate genera dificultăți. Raportarea interpretării la principiile descrise în actul normativ ar trebui să rezolve orice dilemă de aplicare a procedurilor de concurs atât în etapa de recrutare, cât și în cea de selecție;
- **Principiul transparenței este foarte bine reprezentat pe parcursul detalierei normelor privind proiectul-pilot** incluse în Anexa nr. 9 la OUG 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, atât pentru etapa de recrutare, cât și pentru cea de selecție, cu precădere:
 - o Art. 39 alin. (8) prevede că „După finalizarea testării, fiecare candidat primește în profilul individual din platforma informatică de concurs un raport care conține răspunsurile acestuia la testele-grilă.”
 - o Art. 45 alin. (4) prevede că „La comunicarea rezultatului, fiecare candidat primește, prin e-mail și pe profilul individual al candidatului, baremul de corectare aferent testelor-grilă susținute, precum și răspunsurile candidatului.”
 - o Art. 104 alin. (1) prevede că „Autoritatea sau instituția publică organizatoare a etapei de selecție a proiectului-pilot pune la dispoziție candidaților interesați, la solicitarea scrisă a acestora, documentele elaborate de comisia de concurs, respectiv de comisia de soluționare a contestațiilor, care sunt informații de interes public, cu respectarea confidențialității datelor cu caracter personal, potrivit legii.”
 - o Art. 104 alin. (3) prevede că „Orice candidat își poate consulta, la solicitarea sa, lucrarea scrisă individuală redactată în cadrul probei scrise a concursului, după afișarea rezultatelor la proba scrisă, în condițiile prevăzute la art. 94 alin. (2) din prezenta anexă.”
- Transparența oferită pe tot parcursul desfășurării proiectului-pilot este de așteptat să aibă și un efect secundar de reducere a numărului de contestații înregistrate și de creștere a corectitudinii.
- Normele privind proiectul-pilot din Anexa nr. 9 la OUG 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare includ **dispoziții speciale privind desfășurarea etapelor proiectului-pilot la care se înscriu persoane cu dizabilități**, pentru care sunt

responsabile ANFP și, respectiv, autoritățile și instituțiile publice, în fiecare etapă: de recrutare și de selecție. Acesta este un aspect necesar și foarte important din perspectiva echității.

Datele colectate prin sondajul adresat participanților la proiectul-pilot arată de asemenea o evaluare foarte bună a echității și corectitudinii proiectului-pilot, chiar dacă o bună parte dintre cei care au răspuns la sondaj au fost declarați respinși. Așa cum am arătat:

- 83% dintre candidați au încredere în corectitudinea proiectului-pilot în mare sau foarte mare măsură (dau note de 7-10 nivelului lor de încredere în corectitudinea proiectului-pilot, pe scala de la 1 la 10). 61% au foarte mare încredere în corectitudinea proiectului-pilot (dau note de 9 și 10).
- 82% dintre aceștia cred că noul model asigură recrutarea bazată pe merit în mare sau foarte mare măsură (dau note de 7-10 nivelului lor de acord cu afirmația: „noul model de recrutare a funcționarilor publici, prin concurs național, asigură recrutarea bazată pe merit”). 62% dintre candidați cred că noul model asigură recrutarea bazată pe merit în foarte mare măsură (dau note de 9 și 10 nivelului lor de acord cu afirmația: „noul model de recrutare a funcționarilor publici, prin concurs național, asigură recrutarea bazată pe merit”).

3.3. Evaluarea impactului proiectului-pilot, precum și a impactului actelor normative pe baza cărora s-a realizat proiectul-pilot

3.3.1. Principalele schimbări produse pe perioada implementării în situația grupurilor-țintă

Schimbări produse la nivelul autorităților publice care au funcții vacante de debutant și înalt funcționar public ce trebuie ocupate

Proiectul-pilot și, în ansamblu, politica publică de recrutare centralizată a funcționarilor publici prin concurs național contribuie însă semnificativ la adresarea unor probleme din administrație, subsecvente celor principale deja menționate. Astfel, sistemul de recrutate propus prin proiectul-pilot asigură integral sau în mare măsură:

- creșterea nivelului de profesionalism și, pe cale de consecință, creșterea nivelului de performanță a funcționarilor publici nou recrutați și numiți în funcție (dar nu a tuturor din sistem), deoarece se asigură că persoanele care vor ocupa funcțiile vacante vor fi recrutate în primul rând pe bază de competențe, cu accent mai mic pe simpla memorare a actelor normative și a altor materiale scrise;
- evitarea incidentelor de integritate legate de procesele de recrutare și selecție a funcționarilor publici, sistemul proiectului-pilot asigurând mai multe garanții de integritate și o mai bună supraveghere (facilitată și de centralizarea unor procese), în comparație cu sistemul de recrutare actual;
- facilitarea managementului performanței și prin aceasta creșterea nivelului de performanță a funcționarilor publici, prin elaborarea cadrelor de competențe generale și specifice și refacerea fișelor de post, în raport cu prevederile Anexei nr. 8 la OUG 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările în vigoare.

Pe termen lung, schimbarea sistemului de recrutare și ocupare a funcțiilor publice poate contribui substanțial la adresarea mai multor deficiențe din administrație, legate în principal de profesionalismul, performanța și integritatea funcționarilor publici, având în vedere vârsta relativ înaintată a personalului din sistem și faptul că în următorii 10 ani aproximativ 45% dintre funcționarii publici se vor pensiona.²³

²³ Raportul privind managementul funcției publice pentru anul 2022, publicat de ANFP

Schimbări produse la nivelul candidaților la proiectul-pilot

Majoritatea participanților la proiectul-pilot: candidați la concursul național, au conștientizat nevoia de a se pregăti mai bine pentru a accede în funcția publică, au înțeles mai bine cerințele privind cunoștințele și competențele și, așa cum rezultă din focus-grupul organizat cu candidați, își doresc să candideze din nou, mai bine pregătiți.

În ceea ce privește candidații declarați admiși după testarea avansată, aceștia au dobândit vocația de a candida pe posturile deschise în etapa de selecție, ceea ce le oferă deja o siguranță crescută cu privire la dezvoltarea carierei lor în funcția publică.

3.3.2. Impactul macroeconomic, după caz, al actelor normative și proiectului-pilot

Nu s-a identificat impact macroeconomic al actelor normative și proiectului-pilot.

Efectele asupra autorităților și instituțiilor publice ale proiectului-pilot pot genera indirect și pe termen lung impact macroeconomic pe baza creșterii performanței administrației. Cu toate acestea, acest impact este prea îndepărtat și depinde de prea mulți factori în afara proiectului-pilot pentru a fi estimat.

3.3.3. Impactul asupra mediului concurențial și domeniului ajutoarelor de stat, după caz, al actelor normative și proiectului-pilot

Nu s-a identificat impact asupra mediului concurențial și domeniului ajutoarelor de stat, după caz, al actelor normative și proiectului-pilot.

3.3.4. Impactul asupra mediului de afaceri, după caz, al actelor normative și proiectului-pilot

Nu s-a identificat impact asupra mediului de afaceri, după caz, al actelor normative și proiectului-pilot.

3.3.5. Impactul social al actelor normative și proiectului-pilot

Nu s-a identificat impact social al actelor normative și proiectului-pilot.

Efectele asupra autorităților și instituțiilor publice ale proiectului-pilot pot genera indirect și pe termen lung impact social pe baza creșterii performanței administrației. Cu toate acestea, acest impact este prea îndepărtat și depinde de prea mulți factori în afara proiectului-pilot pentru a fi estimat.

3.3.6. Impactul asupra mediului înconjurător al actelor normative și proiectului-pilot

Nu s-a identificat impact asupra mediului înconjurător al actelor normative și proiectului-pilot.

3.3.7. Impactul asupra inovării și digitalizării al actelor normative și proiectului-pilot

Proiectul-pilot are impact asupra digitalizării proceselor de recrutare și selecție în funcția publică, în sensul în care este digitalizată la nivel avansat atât:

- înscrierea candidaților;
- verificarea eligibilității candidaților, cât și comunicarea dintre autoritățile și instituțiile publice, inclusiv ANFP și candidați;
- testarea preliminară a tuturor candidaților și testarea avansată a candidaților pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant.

Digitalizarea procesului de recrutare crește și nivelul de transparență, scade riscurile de fraudă și crește încrederea în corectitudinea procedurii.

3.3.8. Impactul asupra obiectivelor de dezvoltare durabilă al actelor normative și proiectului-pilot

Proiectul-pilot are impact asupra **Obiectivului 16: Pace, justiție și instituții eficiente** contribuind la atingerea țintelor din „Strategia Națională pentru DEZVOLTAREA DURABILĂ a României 2030” referitoare la:

- asigurarea procesului decizional receptiv, incluziv, participativ și reprezentativ la toate nivelurile;
- dezvoltarea instituțiilor eficiente, responsabile și transparente la toate nivelurile;
- profesionalizarea și perfecționarea activităților tuturor instituțiilor administrației publice centrale și locale, mai ales a compartimentelor care intră în contact direct cu cetățenii, pentru prestarea unor servicii prompte și civilizate; extinderea și generalizarea serviciilor pe internet (on-line).

3.3.9. Impactul asupra economiei și asupra principalilor indicatori macroeconomici al actelor normative și proiectului-pilot

Nu s-a identificat impact asupra economiei și asupra principalilor indicatori macroeconomici al actelor normative și proiectului-pilot.

3.3.10. Evaluarea costurilor și beneficiilor din perspectiva inovării și digitalizării al actelor normative și proiectului-pilot

Proiectul-pilot contribuie și la digitalizarea recrutării funcționarilor și prin aceasta la beneficii semnificative în ceea ce privește digitalizarea administrației publice. Având în vedere că recrutarea este doar un pas în cariera funcționarilor publici (care cuprinde ulterior: numirea, dacă este cazul stagiul, evaluarea performanțelor, formarea, dezvoltare profesională și specializarea, promovarea și ieșirea din funcția publică), proiectul-pilot contribuie la digitalizarea managementului funcției publice în proporție aproximativă de 10-20%.

Costul asociat inovării introduse prin digitalizare este costul aferent dezvoltării și funcționării platformei informatice de concurs.

Din perspectiva inovării, proiectul-pilot reprezintă o inovare fundamentală în abordarea recrutării funcționarilor publici, urmând un model de bună practică: cel al recrutării funcționarilor europeni.

3.3.11. Evaluarea costurilor și beneficiilor din perspectiva dezvoltării durabile al actelor normative și proiectului-pilot

Deși proiectul-pilot are impact asupra Obiectivului de dezvoltare durabilă 16: Pace, justiție și instituții eficiente contribuind la atingerea țintelor din „Strategia Națională pentru DEZVOLTAREA DURABILĂ a României 2030”, contribuția noului sistem de recrutare în funcția publică este indirectă față de indicatorul de dezvoltare durabilă: indicele de percepție a corupției. În acest context, ca și în cazul impactului macroeconomic și impactului social al proiectului pilot, și beneficiile din perspectiva dezvoltării durabile sunt prea îndepărtat și depinde de prea mulți factori în afara proiectului-pilot pentru a fi estimate.

3.3.12. Alte informații

Nu este cazul.

4. Concluziile evaluării ex-post

4.1. Aprecieri generale cu privire la proiectul-pilot, la platforma informatică de concurs utilizată în proiectul-pilot și la actul normativ aferent

În raport cu planul detaliat elaborat de ANFP reprezentând un calendar orientativ al activităților de implementare a OUG nr. 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, s-au înregistrat mici întârzieri de etapă (1-3 săptămâni), generate în principal de întârzieri în transmiterea de date și documente spre avizare de către autoritățile și instituțiile publice centrale și teritoriale. Aceste mici întârzieri de etapă nu au afectat însă rezultatele generale ale proiectului pilot.

În general, cadrul normativ care a guvernat proiectul-pilot a fost adecvat și clar și nu a generat provocări în implementare. Calitatea activităților desfășurate pentru implementarea proiectului-pilot a fost în general bună.

Nu au existat provocări legate de integritate, transparența și nivelul de încredere al participanților în corectitudinea concursului și în faptul că recrutarea realizată prin proiectul-pilot se bazează pe merit, ceea ce confirmă că proiectul-pilot își îndeplinește obiectivele de a contribui la creșterea nivelului de profesionalism și performanță în administrația publică din România și de a elimina riscurile de corupție în recrutarea funcționarilor publici.

Au existat unele provocări legate de aspecte practice ale proiectului-pilot, astfel:

- timpul foarte scurt la dispoziția ANFP și a celorlalte autorități și instituții cu atribuții în pregătirea etapei de recrutare. Aceste provocări reprezentate de presiunea de timp sunt agravate de o deficiență altfel cunoscută a sistemului administrativ: capacitatea relativ scăzută de management al resurselor umane pentru multe dintre autoritățile și instituțiile cu atribuții;
- activitățile de promovare a proiectului-pilot. Deși au contribuit la informarea unui număr mare de oameni, activitățile de promovare nu au fost suficient de țintite și de ample pentru a ajunge la potențialii candidați cu cele mai relevante și mobilizatoare mesaje. Astfel, numărul de candidați înscriși la proiectul-pilot s-a situat sub așteptări;
- testele de antrenament la dispoziția candidaților la proiectul-pilot nu au fost adecvate și nu au permis pregătirea optimă a candidaților. Deși și-au îndeplinit rolul de a familiariza candidații cu platforma de concurs, testele de antrenament nu au contribuit, așa cum ar fi putut, la pregătirea candidaților;
- dificultatea testării preliminare, în special a componentei de testare IT, deși adecvată în raport cu nevoile de competență în administrația publică, s-a situat peste așteptările candidaților, având în vedere și punctul anterior, referitor la testele de antrenament insuficient adecvate. De asemenea, dificultatea întrebărilor de testare a cunoștințelor generale de administrație publică s-a dovedit a fi neomogenă. Concluzia analizei ex-post este că dificultatea testărilor a fost adecvată pentru obiectivul de recrutare în funcția publică pe bază de merit și competențe adecvate pentru asigurarea profesionalismului și performanței în administrația publică. Dar a existat o neconcordanță între dificultatea adecvată a subiectelor și nivelul de pregătire a candidaților.

Provocările menționate au condus la un număr mic de persoane care au fost admise în etapa de recrutare a proiectului-pilot, ceea ce limitează eficacitatea, eficiența și sustenabilitatea acestuia, chiar dacă activitățile de implementare s-au desfășurat bine.

Platforma informatică de concurs a fost dezvoltată și a funcționat conform așteptărilor, întrunind și aprecierile candidaților la concursul-pilot. Dar funcționalitățile platformei nu au integrat optim rolurile și atribuțiile comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor. Comisiile de concurs nu au putut să valideze rezultatele probelor din cadrul etapei de recrutare (conform art. 19, alin (1), lit. e) din Anexa nr. 9 la OUG 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare), iar comisiile de contestații nu au putut să examineze în detaliu contestații, din cauza faptului că platforma informatică de concurs nu a oferit suficientă transparență pentru membrii acestor comisii în faza testărilor preliminare și avansate.

4.2. Concluzii cu privire la principalele criterii de evaluare

4.2.1. Relevanța și adecvarea

Din perspectiva relevanței, proiectul-pilot are o relevanță crescută pentru creșterea profesionalismului, performanței și integrității în administrația publică, dar trebuie completat și de alte reforme pentru a permite anticiparea unor rezultate semnificative la nivelul administrației. Proiectul-pilot răspunde nevoilor de personal ale autorităților și instituțiilor publice, precum și nevoilor candidaților. Dar, tocmai pentru că reforma administrației publice și a funcției publice trebuie continuată și pe alte paliere, în ceea ce privește recrutarea și selecția înalților funcționari publici proiectul-pilot a întâmpinat și rezerve și reticența din partea autorităților publice. Mai detaliat din perspectiva relevanței, menționăm că:

- Analizele realizate în ultimele decenii referitoare la profesionalismul, performanța și integritatea în administrația publică și în exercitarea funcției publice în România și, mai recent, analizele dedicate managementului funcției publice realizate de Banca Mondială pentru Guvernul României, arată că managementul resurselor umane în general și recrutarea resurselor umane în special reprezintă una dintre principalele surse de deficiențe din sistemul public românesc. În afară de recrutare, și alte componente ale managementului resurselor umane reprezintă o sursă importantă pentru deficiențele legate de profesionalism și performanță, în special cele legate de coordonarea managementului funcției publice, atractivitatea funcției publice, managementul performanței și motivarea persoanelor care ocupă o funcție publică, precum și de managementul formării continue în administrația publică. În acest context proiectul-pilot și, în ansamblu, politica publică de recrutare centralizată a funcționarilor publici prin concurs național are relevanță crescută pentru administrația publică, dar nu se poate aștepta de la aceasta să rezolve complet sau în foarte mare măsură pe termen scurt deficiențele generale legate de profesionalism, performanță și apariția incidentelor de integritate.
- Noul sistem de recrutare a funcționarilor publici, centralizat în forma proiectului-pilot, răspunde nevoilor de personal de execuție ale autorităților și instituțiilor publice. Capacitatea noului sistem de recrutare de a răspunde acestei nevoi va crește pe măsură ce va crește: (1) capacitatea autorităților și instituțiilor publice de a realiza analizele posturilor și de a elabora cadrele de competențe specifice, (2) capacitatea ANFP de a promova concursurile naționale și (3) capacitatea ANFP de a realiza pregătirea candidaților la concursurile naționale, pentru a asigura admiterea unui procent mai mare dintre candidații înscriși.
- Proiectul-pilot adresează pârgurile politizării administrației la nivelul funcțiilor de conducere și înalților funcționari publici, ceea ce este un aspect pozitiv important. În acest context, proiectul-pilot este esențial pentru a adresa nevoia de creștere a profesionalismului, performanței și integrității, așa cum am arătat în analiza de mai sus. Dar eficacitatea, impactul și sustenabilitatea proiectului-pilot depind de menținerea voinței politice la nivel înalt și pe termen mediu și lung.
- Așa cum rezultă din consultarea potențialilor candidați și a participanților la proiectul pilot, care au apreciat în mare măsură oportunitatea de a participa la un concurs pe care l-au considerat corect și bine organizat și în care au avut încredere.

4.2.2. Eficacitatea și implementarea

Eficacitatea proiectului-pilot a fost ridicată cu privire la unele aspecte, dar scăzută în ceea ce privește asigurarea unui număr suficient de mare de candidați preselecțai în etapa de recrutare, în raport cu numărul de posturi scoase la concurs prin proiectul pilot. Astfel:

- Conținutul normativ ce guvernează proiectul-pilot, aprobat, în cele din urmă, prin OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, apare din analiza realizată de experții TI-Ro ca fiind foarte clar și, în cea mai mare parte, ușor de urmărit și de pus în aplicare. Pe de altă parte, din punct de vedere al procedurii administrative și a tipologiei actelor normative propuse, o serie de evenimente legate de avizarea actelor normative a generat întâzieri în adoptarea cadrului normativ pentru proiectul-pilot și în acest sens presiune de timp foarte

mare pentru implementarea proiectului-pilot la nivelul ANFP și al celorlalte autorități și instituții publice și teritoriale.

- Platforma informatică de concurs a sprijinit în mare măsură procesul de implementare al proiectului-pilot. Cu toate acestea, două elemente importante au contribuit la limitarea eficacității proiectului pilot: pe de o parte testele de antrenament nu au fost adecvate pentru buna pregătire a candidaților la proiectul-pilot, iar pe de altă parte, platforma de concurs nu a oferit suficientă transparență pentru membrii comisiilor de soluționare a contestațiilor în timpul desfășurării procedurilor de contestații.
- Promovarea proiectului pilot nu a generat rezultatele așteptate, numărul de candidați înscriși la proiectul-pilot situându-se sub media numărului de candidați la concursurile de recrutare a funcționarilor publici desfășurate în anii anteriori la nivelul autorităților și instituțiilor publice. Nu se înregistrează, așadar, o creștere a concurenței în ceea ce privește funcțiile publice la nivelul proiectului-pilot. Analiza ex-post arată că au fost utilizate canale adecvate pentru promovarea proiectului-pilot: în special canalele social-media, dar și prin evenimente dedicate potențialilor candidați la funcțiile publice generale vacante de grad profesional debutat. Cu toate acestea promovarea prin evenimente nu a fost suficient de intensă, din cauza lipsei de timp, și nu a ajuns decât la aproximativ 500 de potențiali candidați, în timp ce promovarea pe canalele social-media nu a fost suficient de țintită. Deși publicitară folosind Facebook în etapa de lansare a proiectului-pilot a ajuns la aproximativ 400.000 de persoane, 76% dintre persoanele care au văzut bannerele aveau peste 35 de ani, vârstă la care înscrierea la concursul pentru funcția publică grad profesionali debutant este puțin probabilă și puțin motivantă.
- Etapa de verificare a eligibilității candidaților a generat rezultatele așteptate și a fost eficace.
- Testarea preliminară și testarea avansată a condus la admiterea a o treime dintre cei care s-au prezentat la concurs. Dificultatea întrebărilor de testare a cunoștințelor generale de administrație publică și de testare IT a fost peste nivelul așteptat de candidați pentru concursul pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant, chiar dacă experții evaluatori apreciază dificultate întrebărilor ca fiind în mare măsură adecvată. Testele de antrenament insuficient adecvate au putut contribui la aceste rezultate.

Pentru a asigura o recrutare care să răspundă cât mai bine nevoilor de ocupare a funcțiilor publice teritoriale, analiza ex-post constată că este necesară organizarea, la concursul național extins, a unor centre de testare și evaluare regionale (și în celelalte regiuni în afată de regiunea centru), dar cu păstrarea posibilității ca fiecare candidat să opteze pentru centrul unde dorește să susțină probele. În afară de București și Brașov, centre regionale ar trebui fi organizate în marile centre universitare, așadar la: Cluj-Napoca, Iași, Timișoara, Craiova, Constanța. Acest aspect este deja avut în vedere de ANFP, care în procesul deja început de organizare a concursului național extins a prevăzut organizarea a opt centre regionale de testare și evaluare.

4.2.3. Eficiența

Având în vedere costul efectiv angajat de ANFP și partenerii săi în cadrul proiectului-pilot, costul pe candidat a fost de 1.507 lei pentru fiecare persoană înscrisă la proiectul-pilot și 9.870 lei pentru fiecare candidat preselecat la concursul național. Costul se ridică la 12.404 lei acoperiți de ANFP pentru fiecare candidat preselecat la concursul național și care va participa și la etapa de selecție și, conform previziunilor la 16.000 lei/persoană selectată după etapa de selecție.

În acest context, costul estimat al recrutării prin proiectul-pilot este eficient în raport cu estimările de costuri istorice, în contextul digitalizării procesului de recrutare, care presupune că în viitor costurile de recrutare pentru fiecare persoană vor scădea, pe măsură ce se amortizează costurile investiției în platforma informatică de concurs și echipamentele achiziționate pentru concursul național.

Pe de altă parte, dat fiind numărul mic de candidați preselecați - număr care nu acoperă posturile scoase la concurs (au fost preselecați un număr de candidați care acoperă 29% din funcțiile publice generale vacante de grad profesional debutant și 44% din funcțiile corespunzătoare înalților funcționari publici) - proiectul-pilot nu a generat o economie de timp în recrutare, dat fiind că în

2022, prin concursuri de recrutare a funcționarilor publici organizate de autoritățile și instituțiile publice au fost ocupate aproximativ jumătate (55%) dintre funcțiile de execuție și 88% dintre funcțiile de conducere.

4.2.4. Sensitivitatea, corectitudinea și echitatea proiectului pilot

Evaluarea generală a corectitudinii, a recrutării bazate pe merit, a transparenței și a clarității procesului, realizată de participanții la proiectului-pilot, arată un grad mare de sensibilitate a acestuia, în sensul în care participanții la proiectul-pilot apreciază în măsură foarte mare (peste 80%) că proiectul-pilot și modul de organizare al acestuia corespunde cu valorile și așteptărilor lor referitoare la recrutarea pe baze de merit, transparența procesului, claritatea și accesibilitatea informației și a procesului, corectitudinea procesului în ansamblu și a evaluării în particular.

Proiectul-pilot are puncte tari din perspectiva echității și corectitudinii:

- principiile care stau la baza proiectului-pilot sunt clar și complet enunțate;
- principiul transparenței este foarte bine reprezentat pe parcursul detalierii normelor privind proiectul-pilot;
- sunt reglementate dispoziții speciale privind desfășurarea etapelor proiectului-pilot la care se înscriu persoane cu dizabilități.

Datele colectate prin sondajul adresat participanților la proiectul-pilot arată de asemenea o evaluare foarte bună a echității și corectitudinii proiectului-pilot: 83% dintre candidați au încredere în corectitudinea proiectului-pilot în mare sau foarte mare măsură și 82% dintre aceștia cred că noul model asigură recrutarea bazată pe merit în mare sau foarte mare măsură.

4.2.5. Impactul

Proiectul-pilot reprezintă un important pas înainte în reforma administrației publice, în general, și a funcției publice în special și prin aceasta are un impact major asupra politicilor publice de creșterea nivelului de profesionalism și facilitarea managementului performanței, precum și de evitare a incidentelor de integritate legate de procesele de recrutare și selecție a funcționarilor publici și, pe cale de consecință, contribuie la creșterea nivelului de performanță a funcționarilor publici. Cu toate acestea, impactul proiectului-pilot este limitat dacă el nu este urmat de extinderea noului model de recrutare la concursul național extins și de alte reforme ale funcției publice.

Proiectul-pilot nu are impact direct social, macroeconomic, asupra mediului concurențial și de afaceri, asupra mediului înconjurător. Impactul proiectului-pilot este doar indirect asupra acestor aspecte, prin creșterea în timp a performanței funcționarilor publici.

Impactul bugetar al proiectului-pilot este de 2.072.610 lei costuri efectiv angajate de ANFP și partenerii săi pentru etapa de recrutare a proiectului pilot și 2.604.897 lei pentru etapele de recrutare și selecție ale proiectului pilot, cu excepția costurilor pe care le vor suporta autoritățile și instituțiile care organizează concursul pe post, pentru fiecare post în parte, în etapa de selecție. Acest cost este în mare parte acoperit de finanțarea europeană nerambursabilă.

Pe termen lung, impactul actual de 12.404 lei acoperiți de ANFP pentru fiecare candidat preselecțat la concursul național și care va participa și la etapa de selecție și, conform previziunilor la 16.000 lei/persoană selectată după etapa de selecție va scădea pe măsură ce concursul național extins se va perfecționa în promovare și atragerea candidaților pregătiți, pregătirea candidaților prin teste de antrenament și alte măsuri de creștere a ratei de reușită și prin amortizarea costurilor platformei informatice de concurs.

4.2.6. Sustenabilitatea și dezvoltarea durabilă

La momentul elaborării prezentei analize ex-post, sustenabilitatea proiectului-pilot nu poate fi analizată, dat fiind că nu s-a finalizat integral nici etapa de recrutare și nu s-a desfășurat etapa de

selecție a candidaților. Totuși se poate realiza o analiză a sustenabilității previzionate în urma derulării proiectului-pilot:

- numărul mic de candidați preselecțai în urma etapei de recrutare, față de numărul de posturi scoase la concurs în cadrul proiectului-pilot, face ca sustenabilitatea proiectului-pilot să fie limitată;
- există o serie de factori care pot afecta sustenabilitatea proiectului-pilot în ansamblu, iar acestea se referă la:
 - o Capacitatea a autorităților și instituțiilor publice de a organiza selecția pe post suficient de rapid după finalizarea etapei de recrutare, astfel încât candidații (în special cei preselecțai pentru funcția publică generală de grad profesional debutant) să-și menționeze interesul;
 - o Voința (politică și administrativă) a autorităților și instituțiilor publice de a organiza selecția pe post de o manieră transparentă și corectă, urmând exemplul concursului național;
 - o Capacitatea candidaților preselecțai de a se pregăti, de a se prezenta bine și de a fi admiși la în etapa de selecție.

Proiectul-pilot are impact asupra:

- digitalizării proceselor de recrutare și selecție în funcția publică;
- obiectivului de dezvoltare durabilă 16: Pace, justiție și instituții eficiente.

Prin aceste elemente de impact proiectul-pilot contribuie la dezvoltarea durabilă în administrația publică din România.

4.3. Aspecte pozitive (realizări) și aspecte ce trebuie în continuare îmbunătățite (provocări)

Punctele tari identificate până în prezent de analiza ex-post:

- **Calitatea reglementării proiectului-pilot;**
- **Buna formulare a principiilor, echității și corectitudinii și normelor astfel încât să se asigure că proiectul-pilot contribuie semnificativ la adresarea unor probleme din administrație.** Astfel, sistemul de recrutate propus prin proiectul-pilot asigură integral sau în mare măsură:
 - o creșterea nivelului de profesionalism și, pe cale de consecință, creșterea nivelului de performanță a funcționarilor publici nou recrutați și numiți în funcție;
 - o evitarea incidentelor de integritate legate de procesele de recrutare și selecție a funcționarilor publici;
 - o facilitarea managementului performanței și prin aceasta creșterea nivelului de performanță a funcționarilor publici prin elaborarea cadrelor de competențe generale și specifice și refacerea fișelor de post.
- **Corectitudinea și transparența crescută a procesului;**
- **Recrutarea realizată în cadrul proiectului-pilot inspiră încredere că se realizează pe merit și conduce într-adevăr la preselecția persoanelor competente;**
- **Inovația introducerii testării avansate, prin probe practice, situaționale, pentru recrutarea în funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici, pentru testarea competențelor generale de rezolvare a problemelor, inițiativă, planificare și organizare, comunicare, lucru în echipă (medierea conflictelor), dezvoltarea echipelor, responsabilitate față de cetățeni, integritate, managementul performanței, competențelor de leadership.**

În contextul adoptării cadrului normativ pentru proiectul pilot în forma OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ abia la finalul anului 2022, ANFP a desfășurat mai multe acțiuni de informare și sprijin pentru autoritățile și instituțiile publice care aveau obligația de a realiza analizele posturilor și elaborarea cadrelor de competențe specifice și de a transmite necesarul de posturi pentru etapa de recrutare a proiectului-pilot, dar continuă să existe două provocări majore, deja identificate la nivelul autorităților și instituțiilor publice, în implementarea prevederilor OUG 191/2022:

- multe autorități și instituții publice nu au capacitatea necesară pentru a realiza corect analiza posturilor și elaborarea cadrelor de competențe specifice;
- timpul la dispoziția autorităților și instituțiilor publice, așa cum este reglementat de OUG 191/2022 pentru pregătirea etapei de recrutare a proiectului-pilot, comprimat din cauza întârzierilor în adoptarea reglementării prezentate mai sus, nu a fost suficient pentru ca acestea să poată compensa, cu ajutorul ANFP, lipsa de capacitate menționată anterior, chiar dacă ANFP a făcut eforturi susținute de îndrumare metodologică.
- testele de antrenament nu reflectă adecvat modul în care testele se desfășoară și conținutul testelor în cadrul testării preliminare și a testării avansate pentru funcțiile publice de grad profesional debutant (în mod natural nu există testare de antrenament pentru testarea avansată pentru funcțiile corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, deoarece acestea sunt exerciții desfășurate în centrele de evaluare, deci nu ne referim la aceasta);
- promovarea proiectului-pilot nu și-a atins la nivel adecvat grupul țintă, ceea ce a condus la un număr mai mic decât cel așteptat de candidați la concursul pentru funcția publică vacantă de grad profesional debutant;
- comisiile de concurs și de soluționare a contestațiilor nu au fost gestionate optim, au avut un rol limitat și insuficient de clar pentru membrii lor.

5. Recomandări

5.1. Propuneri de revizuire a legislației

În ceea ce privește legislația, așa cum am arătat, în ansamblu prevederile OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ sunt clare și utile pentru implementarea proiectului-pilot. Totuși, o serie de aspecte de detaliu (și semnificație scăzută), incluse în Anexele nr. 8 și 9 la OUG 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările în vigoare, ar putea fi îmbunătățite în vederea reglementării concursului național extins:

- Metodologia de verificare și notare a comportamentelor descrisă la art. 20 alin. (2) din Anexa 8 nu permite o evaluare nuanțată a acestor comportamente, pentru că sunt prea puține opțiuni pe scala de notare (1 - nu am observat comportamentul, 3 - am observat parțial comportamentul sau 5 - am observat comportamentul) și ar fi utilă o scală de notare cu mai multe trepte care să permită departajarea între candidați cu nivel relativ avansat, chiar dacă nu maxim.
- Metodologia de previzionare a funcțiilor publice pentru organizarea etapei de recrutare nu prevede decât cuantificarea funcțiilor publice vacante și nu include de fapt o previzionare pentru funcții publice ce urmează să se vacanteze (spre exemplu: a fost depusă demisia sau cererea de pensionare, dar încă nu este postul vacant, postul este ocupat de o persoană care urmează să împlinească vârsta de pensionare). Având în vedere durata mare (de mai multe luni) a procesului de recrutare și selecție, este utilă organizarea etapei de selecție pentru un număr mai mare de posturi decât cele efectiv vacante la momentul începerii procedurii.
- Listarea informațiilor necesare centralizării necesarului de funcții, conform art. 8 alin. (1) și (2) din Anexa nr. 9, nu conține un identificator unic al poziției/pozițiilor care va/vor intra în procesul de recrutare. Acest lucru poate face dificilă centralizarea, raportarea și

monitorizarea ulterioară în etapa selecției pe post la autoritățile și instituțiile publice și la departamentele care au ridicat nevoia angajării de resurse.

- Reglementarea nu prevede publicarea bibliografiei pentru concurs și/sau a standardelor în raport cu care se face testarea preliminară a cunoștințelor în domeniul tehnologiei informațiilor și a cunoștințelor de limbi străine, ceea ce ar fi putut expune concursul la contestații.
- În cazul candidaților declarați respinși la verificarea eligibilității și ulterior admiși în urma contestațiilor, este neclar ce timp au la dispoziție și cum pot alege centrul de testare în care vor susține testarea preliminară.
- Rolul membrilor comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor este limitat și insuficient de clar și trebuie clarificat, inclusiv la nivel normativ în raport cu interacțiunea lor cu platforma informatică de concurs la momentul desfășurării testărilor preliminare și avansate și la momentul soluționării contestațiilor la aceste testări.
- Pentru a asigura capacitatea permanentă de implementare a concursului este necesar ca în comisiile de concurs și de soluționare a contestațiilor să fie numiți și supleanți, pentru a preîntâmpina situațiile de indisponibilitate a unor membri titulari.
- Termenele stabilite pe ore pot genera confuzie în situația în care în cadrul procesului se suprapun zile nelucrătoare (weekend sau sărbători legale). În acest context se recomandă stabilirea unor termene scurte pe zile (1, 2 sau 3 zile) și clarificarea modului în care se calculează și se împlinesc termenele, mai ales în situația în care ele se împlinesc teoretic în zile nelucrătoare.
- Pentru a preîntâmpina probleme legate de disfuncționalități tehnice ale platformei informatice de concurs (care sunt posibile, chiar dacă sunt puțin probabile și nu au apărut în proiectul-pilot), trebuie introduse în cadrul normativ prevederi clare privind suspendarea unor termene în perioadele în care nu funcționează infrastructura tehnică de concurs: platforma informatică și modalități de comunicare cu candidații privind aceste suspendări.
- În ceea ce privește etapa de selecție, se recomandă reformularea condiției ca membrii comisiilor de concurs și contestații să aibă „o probitate morală recunoscută”, prin utilizarea criteriilor de tipul: „să nu aibă sancțiuni disciplinare primite pe toata durata desfășurării activității în funcții publice”.
- Timpul alocat pentru verificarea eligibilității candidaților la etapa de selecție, de 5 zile, nu este suficient pentru a permite analiza documentelor solicitate în completare, dacă este cazul și se recomandă extinderea termenului cu 1-2 zile.
- Art. 87 alin. (3) din Anexa nr. 9, care prevede că: „Un candidat poate elabora lucrarea în cadrul probei scrise pentru o singură funcție publică. În situația în care un candidat a fost admis la verificarea eligibilității candidaților în cadrul etapei de selecție pentru două sau mai multe funcții publice, pentru care proba scrisă este programată a se desfășura în aceeași zi și la aceeași oră, candidatul are obligația de a opta pentru funcția publică pentru care dorește să susțină proba scrisă la apelul nominal al candidaților prevăzut la alin. (2)” limitează de fapt accesul la funcții publice al candidaților admiși în etapa de recrutare și dă posibilitatea autorităților și instituțiilor publice să evite selectarea persoanelor recrutate prin concursul național pentru toate posturile vacante pentru care acestea s-ar califica. Este recomandat să nu se permită autorităților publice să organizeze în același timp probe scrise pentru mai multe posturi.
- De asemenea, rezultatele analizei ex-post, care arată că o serie de autorități și instituții publice nu s-au conformat OUG 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, impune formularea unor sancțiuni pentru neaplicarea procedurilor aferente concursului național. Cea mai ușor de instituit sancțiune este interzicerea organizării de concursuri și refuzul Ministerului Finanțelor de alocare bugetară pentru posturile vacante care ar fi trebuit să fie scoase la concurs prin concursul național, dar acest lucru nu s-a întâmplat.

Adițional actelor normative care trebuie elaborate pentru concursul național extins, ținând cont de recomandările de mai sus, va trebui clarificat legislativ cum se vor organiza în viitor concursurile de recrutare a funcționarilor publici cu statut special în cazul autorităților și instituțiilor care nu au un sistem propriu de recrutare, încadrează funcționari publici cu statut special și până acum erau ghidați de prevederile generale privind organizarea concursurilor din OUG 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

5.2. Recomandări privind următoarele 3 categorii de funcții publice/ grade profesionale pentru care se va realiza concursul național extins și elaborarea planului de recrutare

În ceea ce privește următoarele 3 categorii de funcții publice/ grade profesionale pentru care se va realiza concursul național extins, pe baza analizei ex-post, recomandarea echipei de analiză este:

1. **Funcțiile publice generale de grad profesional debutant.** Având în vedere numărul de persoane preselectate după etapa de recrutare pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant în cadrul proiectului-pilot, concursul național extins trebuie să se realizeze și cu reluarea concursului național pentru aceste funcții, cu implementarea recomandărilor incluse în prezenta analiză;
2. **Funcțiile publice generale de grad profesional asistent,** având în vedere că cele mai multe lecții învățate la din proiectul-pilot în recrutarea pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant sunt aplicabile și pentru gradul profesional imediat următor și că și recrutarea pentru acest grad trebuie să contribuie la întinerirea și îmborsăzirea administrației publice.
3. **Funcțiile publice generale de conducere de director și director adjunct,** după implementarea recomandărilor incluse în prezenta analiză și însușirea lecțiilor învățate din proiectul-pilot pentru recrutarea în funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici. Funcțiile publice generale de conducere, mai ales cele de director și director adjunct sunt sensibile din perspectiva respectării standardelor de integritate în cadrul concursurilor de ocupare sau, așa cum arată analizele existente, sunt ocupate adesea temporar, ceea ce generează riscuri de integritate suplimentare la nivelul autorităților și instituțiilor publice, care țin de stabilitatea și politicizarea funcției publice. În acest context, este relevant ca noua formă de recrutare prin concurs național extins să se organizeze și pentru funcțiile publice generale de conducere.

În ceea ce privește planul de recrutare pentru cele 3 categorii de funcții publice (conform art. 467 alin. (5) din Codul administrativ), aplicarea modelului utilizat pentru proiectul-pilot trebuie continuată, incluzând:

- Asigurarea faptului că autoritățile și instituțiile publice care au posturi vacante transformă cel puțin 10% dintre acestea în posturi de debutanți;
- Reglementarea faptului că o altă parte de 10% din posturile vacante în cadrul tuturor autorităților și instituțiilor publice;
- Sprijinirea sistematică a autorităților și instituțiilor publice pentru realizarea analizelor de posturi;
- Extinderea calendarului de organizare a concursului național extins, pentru a permite:
 - o Suficient timp la dispoziția autorităților și instituțiilor publice pentru a realiza, revizui după primirea comentariilor ANFP și finaliza analizele posturilor;
 - o Suficient timp pentru promovarea concursului național;
 - o Suficient timp pentru pregătirea candidaților.

5.3. Propuneri de măsuri nonlegislative

În ceea ce privește testele de antrenament și testările din cadrul proiectului-pilot, se recomandă:

- Organizarea activităților de creștere a capacității reprezentanții autorităților și instituțiilor publice pentru realizarea unor analize de posturi relevante, în special prin furnizarea mai multor exemple, tutoriale și organizarea unor sesiuni practice, cu exerciții.
- Întărirea substanțială a etapei de pregătire a candidaților. ANFP trebuie să analizeze, împreună cu partenerii săi instituționali și din mediu academic dacă pregătirea candidaților se poate face mai bine prin publicarea integrală a bateriilor de teste din care se face extragerea subiectelor sau prin realizarea unor teste de antrenament mult mai ample, după modelul testării preliminare și a testării avansate din condițiile reale de concurs. Trebuie să se țină cont că sondajul în rândul participanților la proiectul-pilot arată că 96% dintre aceștia se considerau bine sau foarte bine pregătiți înainte de susținerea testării preliminare, deși doar puțin peste o treime au promovat. Astfel, datele analizei ex-post arată nevoia de pregătire preliminară suplimentară a candidaților.
- Furnizarea unui rezultat exprimat în procente privind răspunsurile corecte în urma completării testelor de antrenament, urmând aceeași metodologie folosită pentru testarea din faza de testare a proiectului-pilot, pentru a sprijini pregătirea candidaților.
- Asigurarea unui grad de dificultate omogen al întrebărilor de verificare a cunoștințelor generale în domeniul administrației publice și este necesară reluarea activității grupului de lucru de experți pentru finalizarea bateriei de testare a cunoștințelor generale în domeniul administrației publice prin parcurgerea unor etape care nu s-au desfășurat în cadrul proiectului pilot: împărțirea întrebărilor pe grade de dificultate, eliminarea întrebărilor care se dublează, eliminarea întrebărilor care testează memoria candidaților fără ca deținerea răspunsului corect să aibă o valoare practică în administrație (întrebări care testează memoria cu privire la detalii cu mică relevanță în activitatea curentă a funcționarilor publici), elaborarea de întrebări suplimentare, relevante, pentru a crește relevanța generală a concursului.
- Asigurarea faptului că se testează, peste tot unde este posibil, competențe, nu cunoștințe. În acest sens se recomandă analiza oportunității de transformare a componentei de testare a cunoștințelor IT într-o componentă de testare a competențelor digitale, fie ca probă practică, fie ca test grilă cu întrebări mai bine adaptate pentru testarea competențelor, nu a cunoștințelor.
- Informarea și instruirea - suplimentar față de ceea ce s-a realizat - a comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor și mai buna asigurare a implicării și responsabilității acestora în desfășurarea concursului.
- Clarificarea în practică, prin identificarea, comunicarea și implementarea unor acțiuni concrete în platforma informatică de concurs, a atribuției membrilor comisiilor de concurs de validare a rezultatele probelor din cadrul etapei de recrutare (conform art. 19, alin (1), lit. e) din Anexa nr. 9 la OUG 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare).
- Membrii comisiilor de soluționare a contestațiilor trebuie să aibă acces la informații privind întrebările adresate fiecărui candidat (inclusiv textul integral al întrebării), baremul, răspunsul candidatului (inclusiv textul integral al răspunsului) și punctajul obținut, și trebuie să fie clar pentru ei cum accesează informația pentru a se asigura că, dacă este cazul, rezolvă contestațiile referitoare la baremele de corectare, ce pot apărea în urma unor erori de programare a întrebărilor, a faptului că întrebările de testare a cunoștințelor generale din domeniul administrației publice nu se referă la legislație neactualizată, a faptului că întrebările de testare a cunoștințelor IT nu se referă la funcții ale unor programe care au fost ulterior modificate etc.

În ceea ce privește desfășurarea efectivă a procedurilor de testare din centrele de evaluare/testare, din punct de vedere al procedurii de organizare, nu s-au identificat deficiențe și nu sunt formulate recomandări. De asemenea, nu a fost organizată selecția pe post până la

finalizarea analizei ex-post, prin urmare această etapă a proiectului-pilot nu a intrat în evaluare și nu pot fi formulate recomandări. Ca excepție la acest aspect, pentru a se asigura că, pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant, candidații preselecțai rămân interesați, este foarte importantă organizarea selecției pe post cât mai devreme.

Alte măsuri non-legislative vizează funcționalitățile platformei informatice de concurs și promovarea concursului național extins și sunt cuprins în secțiunile următoare ale prezentului capitol privind recomandările analizei ex-post.

5.4. Propuneri de optimizare cu privire la arhitectura și funcționalitățile platformei informatice de concurs

Trei aspecte principale trebuie îmbunătățite în ceea ce privește platforma informatică de concurs, pentru a pune în aplicare celelalte recomandări ale analizei ex-post. Astfel:

- Este necesară reorganizarea secțiunii dedicate pregătirii candidaților prin teste de antrenament, așa cum am arătat, fie prin publicarea integrală a întrebărilor din bateriile de testare, fie prin formularea testelor de antrenament în aceeași formă cu testarea preliminară și testarea avansată realizată prin teste grilă. .
- Este necesară publicarea pe platforma informatică de concurs a bibliografiei și standardelor de testate și de competențe pentru fiecare probă.
- Este necesară transparentizarea platformei pentru comisiile de soluționare a contestațiilor, cu privire la întrebările primite și răspunsurile date de fiecare candidat.

5.5. Recomandări privind previzionarea riscurilor în implementarea concursului național extins și modalități de gestionare a acestor riscuri

Riscuri identificate în cadrul analizei ex-post și previzionate în implementarea concursului național extins sunt prezentate în tabelul următor. Recomandarea generală a analizei este ca aceste riscuri să fie analizate suplimentar înainte de demararea concursului național extins, la nivelul ANFP și al partenerilor săi de la nivelul guvernului (MDLAP, SGG), pentru a se asigura asumarea și alocarea resurselor pentru gestionarea riscurilor.

Tabel 6. Riscuri ale proiectului-pilot și previzionate în implementarea concursului național extins

Risc	Probabil (1-5)	Impact (1-5)	Modalitate de gestionare
1 Număr mic de autorități și instituții publice care finalizează analiza posturilor la timp și la un nivel adecvat de calitate	4	3	Prevenirea riscului: Organizarea activităților de creștere a capacității reprezentanții autorităților și instituțiilor publice pentru realizarea unor analize de posturi relevante, în special prin furnizarea mai multor exemple, tutoriale și organizarea unor sesiuni practice, cu exerciții.
2 Număr mic de persoane înscrise la concursul național	2	4	Prevenirea riscului: <ul style="list-style-type: none"> - Intensificarea activităților de promovare, cu transmiterea țintită a mesajului, conform celorlalte recomandări din prezenta analiză ex-post - Alocarea unui timp mai lung pentru activități de promovare și perioada de înscrieri

				Gestionarea riscului manifest: Reorganizarea eforturilor planificate pentru desfășurarea concursului cu număr mic de înscriși și relansarea concursului cu modificarea strategiei de promovare.
3	Neclarități pentru membrii comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor privind tratarea unor spețe în verificarea eligibilității candidaților	1	2	Prevenirea riscului: Organizarea unor sesiuni mai lungi și aprofundate de pregătire a membrilor comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor, inclusiv cu discutarea unor spețe din concursuri anterioare privind analiza eligibilității candidaților
4	Indisponibilitatea unor membri ai comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor	1	3	Prevenirea riscului: Numirea unor membrii supleanți în comisiile de concurs și de soluționare a contestațiilor
5	Erori tehnice apărute în funcționarea platformei informatice de concurs	1	3	Prevenirea riscului: <ul style="list-style-type: none"> - Introducerea în cadrul normativ prevederi clare privind suspendarea unor termene în perioadele în care nu funcționează infrastructura tehnică de concurs: platforma informatică și modalități de comunicare cu candidații privind aceste suspendări. - Asigurarea mentenanței platformei informatice de concurs
6	Dificultate neadecvată (prea mare sau eterogenă) a bateriilor de teste utilizate	1	4	Prevenirea riscului: Revizuirea și extinderea bateriilor de teste pentru testarea cunoștințelor generale în domeniul administrației publice. Transformarea testării cunoștințelor din domeniul IT într-o probă practică.
7	Pregătire insuficientă a candidaților	3	4	Prevenirea riscului: <ul style="list-style-type: none"> - Îmbunătățirea substanțială a modalității de prezentare a testelor de antrenament, conform celorlalte recomandări din prezenta analiză ex-post. - Promovarea concursului național cu includerea unui mesaj care să arate importanța bunei pregătiri pentru accesul în funcția publică.
8	Scăderea legitimității concursului național, în situația unor contestații care nu sunt soluționate adecvat	2	4	Prevenirea riscului: Creșterea transparenței privind întrebările parcurse de fiecare candidat și răspunsurile la acestea pentru comisia de soluționare a contestațiilor, conform celorlalte recomandări din prezenta analiză ex-post.

5.6. Recomandări privind monitorizarea, indicatorii și evaluarea implementării proiectului de act normativ care va reglementa concursul extins

Setul de indicatori de monitorizare și evaluare a implementării proiectului de act normativ care va reglementa concursul extins va trebui să se mențină același cu setul de indicatori ai proiectului-pilot, pentru a permite monitorizarea și evaluarea progresului. Rezultatele obținute la nivelul proiectului pilot trebuie, în acest sens, să reprezinte valorile de bază față de care se vor evalua în viitor performanțele recrutării și selecției funcționarilor publici prin concursul național extins. Unele ajustări sau clarificări sunt totuși necesare. Tabelul următor prezintă indicatorii utilizați pentru proiectul-pilot și elementele de ajutorare pentru concursul național extins. Tabelul prezintă și tipologia indicatorului: indicator de monitorizare sau de evaluare și responsabilul pentru colectarea și analizarea datelor.

Tabel 7. Ajustări ale setului de indicatori pentru concursul național extins, în raport cu indicatorii utilizați pentru proiectul-pilot

Indicator pentru proiectul-pilot	Ajustări pentru concursul național extins	Comentariu / justificare	Tipologia indicatorului	Responsabilul și momentul colectării și analizării datelor
Procentul din posturile vacante incluse în necesarul de funcții publice pentru care a fost formulată o justificare în raport cu cadrul de competențe și cu nevoile instituționale	Se completează și valoarea absolută, pentru a clarifica datele care trebuie colectate, astfel: <ul style="list-style-type: none"> - Numărul de posturi pentru care a fost formulată o justificare în raport cu cadrul de competențe și cu nevoile instituționale - Procentul din posturile vacante incluse în necesarul de funcții publice pentru care a fost formulată o justificare în raport cu cadrul de competențe și cu nevoile instituționale 	Este necesar ca ANFP să solicite de la toate autoritățile și instituțiile publice atât numărul de posturi pentru care se realizează analiza posturilor și se formulează cadre de competențe specifice, cât și informații privind numărul de posturi vacante pe grade și niveluri de atribuție. Este necesară alocarea timpului suficient pentru colectarea datelor de la toate autoritățile și instituțiile publice	Indicator de monitorizare	ANFP va colecta datele pe parcursul organizării concursului național extins
Procentul din posturile vacante care sunt scoase la concurs ca pondere în numărul total de posturi previzionate în necesarul	Se completează și valoarea absolută, pentru a clarifica datele care trebuie colectate, astfel: <ul style="list-style-type: none"> - Numărul de posturi vacante care sunt scoase la concurs 	Calculul indicatorului se raportează la valoarea indicatorului precedent.	Indicator de monitorizare	ANFP va colecta datele pe parcursul organizării concursului

de funcții publice	- <i>Procentul din posturile vacante care sunt scoase la concurs ca pondere în numărul total de posturi previzionate în necesarul de funcții publice</i>			național extins
Procentul din membrii comisiilor de concurs care au beneficiat de formare recentă (cu cel puțin un an înaintea concursului) și relevantă (vizând evaluarea competențelor)	Se recomandă păstrarea indicatorului	-	Indicator de monitorizare	ANFP va colecta datele pe parcursul organizării concursului național extins
-	<i>Număr de persoane înscrise la concurs, pe grupe de vârstă și genuri</i>	Completare cu indicatori suplimentari față de proiectul-pilot	Indicatori de monitorizare	ANFP va colecta datele pe parcursul organizării concursului național extins
-	<i>Număr de candidați admiși după verificarea eligibilității, pe grupe de vârstă și genuri</i>			
-	Pentru concursurile pentru funcțiile publice generale de grad profesional debutant și grad profesional asistent: <i>Numărul de persoane înscrise la concurs și numărul de candidați eligibili pe universitate absolvită</i>	Completare cu indicatori suplimentari față de proiectul-pilot. Acest indicator ajută în planificarea promovării concursului		
-	Punctajul obținut de candidați, pe componente și subcomponente ale testărilor	Indicatorul referitor la punctajul candidaților nu a fost un indicator precizat, dar este intrinsec oricărui concurs de recrutare. Este recomandată însă și înregistrarea punctajelor pe subcomponente ale testărilor, de exemplu în funcție de cunoștințele generale de administrație publică testate: cunoașterea Constituției, a Codului administrativ, a reglementărilor	Indicator de monitorizare	ANFP, pe baza datelor furnizate de platforma informatică de concurs

		privind egalitatea de șanse sau în funcție de cunoștințele IT testate: cunoștințe de editare de texte, de lucru cu tabelele etc. În acest fel datele colectate pot ajuta la îmbunătățirea procedurilor de pregătire a candidaților.		
Procent de creștere a numărului de candidați pe post	Se recomandă păstrarea indicatorului	Se va calcula procentul de creștere a numărului de candidați pe post atât în raport cu numărul de candidați pe post în anii 2020-2022 (statistică existentă la ANFP), cât și în raport cu proiectul-pilot	Indicator de evaluare	Evaluator / cercetător contractat de ANFP, va analiza date pe baza datelor de la ANFP
Procentul din candidații care percep că noul model asigură recrutarea bazată pe merit	Se recomandă păstrarea indicatorului, dar cu reformularea: <i>Procentul din candidații care percep că prin concursul național asigură recrutarea bazată pe merit</i>	-	Indicatori de evaluare	Evaluator / cercetător contractat de ANFP, va colecta date prin sondaj la încheierea concursului național extins
-	<i>Procentul din candidații care percep că organizarea concursului național a fost realizată corect</i>	Completare cu indicatori suplimentari față de proiectul-pilot		
-	<i>Procentul din candidații care percep că rezultatele concursului național sunt echitabile</i>	Completare cu indicatori suplimentari față de proiectul-pilot		
Procentul de timp economisit pe candidat/pe persoană recrutată (comparativ cu nivelul de referință)	Se recomandă renunțarea la acest indicator având în vedere că recrutarea în două etape: etapa de recrutare și cea de selecție generează timpi suplimentari în recrutare din design.	-	-	-
Cost pe candidat	Se recomandă păstrarea indicatorului	-	Indicatori de	Evaluator /

Costul pe candidat preselecat la concursul național	Se recomandă păstrarea indicatorului	-	evaluare	cercetător contractat de ANFP, va analiza datele pe baza datelor bugetare comunicate de ANFP și autoritățile și instituțiile care organizează concurs pe post, pentru costul pe persoană selectată
Cost pe persoană recrutată	Se recomandă păstrarea indicatorului, dar cu reformularea: <i>Cost pe persoană selectată pe post</i>	-		
Procent din fluctuația personalului pentru personalul recent recrutat	Se recomandă păstrarea indicatorului, dar cu reformularea: <i>Grad de fluctuație a personalului pentru personalul recent recrutat, în primii doi ani de la concursul național extins</i>	Formularea vine să clarifice indicatorul	Indicatori de evaluare pe termen lung / de impact	Evaluator / cercetător contractat de ANFP, pe baza datelor colectate de la instituțiile care organizează concurs pe post și încadrează funcționari publici în urma acestuia
Procentul de manageri mulțumiți de rezultatul selecției după șase luni	Se recomandă păstrarea indicatorului, dar cu reformularea: <i>Procentul de manageri mulțumiți de rezultatul selecției după 12 luni</i>	-		

Așa cum rezultă și din tabel, în ceea ce privește evaluarea, se recomandă realizarea unei evaluări ex-post a concursului național extins - după modelul prezentei analize ex-post - și a unei evaluări de impact pe termen lung, la 2 ani de la demararea concursului național extins.

5.7. Propuneri de optimizare a proceselor de comunicare și branding

În ceea ce privește activitățile de comunicare, în viitor, pentru creșterea numărului de candidați înscriși la concursul național extins, trebuie luate măsuri de creștere a vizibilității, dar și măsuri de creștere a eficacității comunicării prin:

- Realizarea unei analize mai aprofundate a grupurilor țintă pentru fiecare concurs, în funcție de nivelul și gradul funcțiilor publice incluse în concursul național extins.
- Transmiterea mesajului de o manieră mai bine ținută, utilizând canalele de comunicare cele mai vizibile pentru grupurile țintă specifice pentru fiecare categorie (nivel, grad) de funcții publice scoasă la concurs. Printre altele:
 - o se recomandă comunicarea mai susținută cu organizațiile de studenți din mai multe universități și utilizarea grupurilor de comunicare ale studenților și masteranzilor pentru promovarea concursului-național extins pentru categoriile de funcționari publici care nu necesită experiență, sau necesită experiență limitată: debutant și asistent.
 - o pentru promovarea concursului-național extins pentru categoriile de funcționari publici care necesită experiență: principal și superior se recomandă utilizarea grupurilor de comunicare profesionale.
 - o pentru concursurile pentru posturi de conducere se recomandă utilizarea grupurilor de comunicare profesionale și instituționale, din administrația publică centrală, teritorială, dar și locală, pentru a permite celor interesați să afle despre concurs.
- Promovarea concursului național extins în audio-vizual ca mesaj necomercial, de interes public în temeiul art. 141 din Codul de reglementare a conținutului audiovizual din 24 februarie 2011, Decizia Consiliului Național al Audiovizualului nr. 220/2011, cu modificările și completările în vigoare.

În ceea ce privește mesajele campaniei de promovare a concursului național, mesajele promovate în cadrul proiectului pilot s-au referit la caracterul inovator și reformator al noului sistem de recrutare, pentru o administrație publică performantă și integră. La aceste mesaje, **trebuie adăugat un mesaj care să contribuie la pregătirea candidaților, dar și la creșterea prestigiului funcției publice care să transmită faptul că o carieră în funcția publică este o carieră de prestigiu, potrivită pentru persoanele cele mai bine pregătite din fiecare domeniu de activitate.**

Anexe

Anexa 1. Matricea analizei ex-post

Criteriu de analiză	Întrebare de analiză ex-post	Indicatori / descriptori calitativi	Metode	Surse de date
Relevanța	Cum contribuie proiectul-pilot la creșterea profesionalismului, performanței și integrității în administrația publică, în acord cu obiectivele strategiilor naționale în domeniu și cu așteptările cetățenilor?	<p>Măsura în care managementul resurselor umane în general și recrutarea resurselor umane în special reprezintă principalele surse pentru fiecare dintre deficiențele identificate ale administrației publice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - profesionalism (aparent/ocazional) limitat - performanță (aparent/ocazional) scăzută - apariția incidentelor de integritate 	<p>Analiza documentelor Analiza legislativă Analiza PESTLE</p>	<p>Studii realizate pentru fundamentarea strategiilor Studii realizate în cadrul proiectelor ANFP Documente de motivare ale actelor normative Anexele 8 și 9 ale Codului administrativ</p>
	În ce măsură sistemul de recrutare a funcționarilor publici, centralizat în forma proiectului-pilot, răspunde nevoilor de personal ale autorităților și instituțiilor publice de la fiecare nivel (centrale, teritoriale)?	<p>Măsura în care proiectul-pilot facilitează ocuparea funcțiilor publice de grad profesional debutant și a funcțiilor publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici pentru autoritățile și instituțiile publice de la fiecare nivel (centrale, teritoriale).</p> <p>Măsura în care cadrul de competențe avut în vedere pentru proiectul-pilot răspunde nevoilor autorităților și instituțiilor publice.</p>	<p>Analiza documentelor Analiza legislativă Analiza PESTLE</p>	<p>Studii realizate pentru fundamentarea strategiilor Studii realizate în cadrul proiectelor ANFP Documente de motivare ale actelor normative Anexele 8 și 9 ale Codului administrativ</p>
		Numărul de candidați pe fiecare post scos la concurs înscriși în cadrul proiectului-pilot, comparat cu număr mediu de candidați pe post scos la concurs înscriși, pentru concursurile de ocupare a funcțiilor publice organizate de autoritățile și instituțiile publice în 2022	<p>Analiza secundară de date, a datelor rezultate din organizarea concursului, privind numărul de candidați înscriși, eligibili și care se prezintă la testări. Analiza datelor privind concursurile organizate de un eșantion de autorități și instituții publice. Astfel, se va realiza un eșantion de minimum 50 de autorități și instituții publice centrale și</p>	<p>Interviuri</p>

Criteriu de analiză	Întrebare de analiză ex-post	Indicatori / descriptori calitativi	Metode	Surse de date
			teritoriale și se vor solicita date privind concurența: numărul de candidați pe loc pentru concursurile de ocupare a funcțiilor publice organizate în 2022. Analiza privind numărul de candidați/loc în 2022 se va compara cu numărul de candidați/loc la proiectul-pilot, pentru a vedea în ce măsură concursul-pilot are capacitatea să atragă candidați într-un număr suficient de mare pentru a permite o recrutare competitivă.	
	În ce măsură sistemul de recrutare a funcționarilor publici, centralizat în forma proiectului-pilot, răspunde nevoilor candidaților pentru ocuparea unei funcții publice generale de grad profesional debutant, în special ale tinerilor absolvenți?	Măsura în care tinerii absolvenți au încredere în corectitudinea și echitatea proiectului-pilot Măsura în care tinerii absolvenți se simt pregătiți pentru proiectul-pilot	Sondaje cu potențiali candidați și cu participanții/candidații din proiectul-pilot Interviuri	Potențiali candidați: absolvenți și masteranzi Participanții/candidații din proiectul-pilot
		Măsura în care candidații sunt pregătiți pentru proiectul-pilot	Analiza secundară de date, a datelor rezultate din organizarea concursului (rezultate)	Platforma informatică de concurs
Eficacitatea și analiza procesului	În ce măsură procesul legislativ pentru reglementarea concursului național a condus la acte normative clare și utile în implementare, care nu au generat probleme/dileme de interpretare?	Nivelul de calitate al reglementării proiectului-pilot Lista factorilor care au afectat (pozitiv și negativ) procesul de reglementare	Analiza documentelor Analiza legislativă Analiza multicriterială Interviuri	Documente de motivare ale actelor normative Anexele 8 și 9 ale Codului administrativ Reprezentanți ANFP și ai instituțiilor avizatoare pentru actele normative
	Cum a funcționat comunicarea cu autoritățile și instituțiile publice privind necesarul de funcții?	Numărul de autorități și instituții publice care au informat ANFP despre necesarul de funcții Numărul de autorități și instituții publice care au informat ANFP cu întârziere despre necesarul de funcții Lista factorilor care au afectat (pozitiv și negativ) comunicarea	Analiza documentelor Interviuri	Documente de comunicare între ANFP și autoritățile și instituțiile publice Reprezentanți ANFP și ai autorităților și instituțiilor publice

Criteriu de analiză	Întrebare de analiză ex-post	Indicatori / descriptori calitativi	Metode	Surse de date
	În ce măsură platforma informatică de concurs sprijină procesul de implementare al proiectului-pilot?	Lista erorilor sau disfuncționalităților apărute pe platforma informatică de concurs în perioada de desfășurare a concursului, dacă este cazul Lista elementelor care ar trebui îmbunătățite pentru un proces mai coerent de organizare a concursului național	Analiza secundară a datelor rezultate din organizarea concursului Analiza de business Interviuri	Platforma informatică de concurs Reprezentanți ANFP și ai GPI
	În ce măsură activitățile de promovare ale proiectului-pilot au genera rezultatele așteptate?	Numărul și tipul activităților de promovare desfășurate	Analiza documentelor Interviuri	Strategia de promovare și documentele de promovare Reprezentanți ANFP și ai societății civile
Nivelul de vizibilitate al concursului		Sondaje cu potențiali candidați și cu participanții/candidații din proiectul-pilot	Potențiali candidați: absolvenți și masteranzi Participanții/candidații din proiectul-pilot	
Numărul de candidați înscriși pentru proiectul-pilot Numărul de candidați care au depus dosarul completă de participare la proiectul-pilot Numărul de candidați eligibili		Analiza secundară a datelor rezultate din organizarea concursului Interviuri	Platforma informatică de concurs	
	În ce măsură ANFP are capacitatea de a gestiona numărul de înscrieri la proiectul-pilot?	Numărul de comisii de concurs înființate Numărul de persoane implicate în comisiile de concurs Numărul de zile necesar pentru constituirea comisiilor de concurs Lista factorilor care au afectat (pozitiv și negativ) capacitatea ANFP Lista de probleme apărute în comunicarea cu persoanele înscrise la concurs, dacă este cazul	Analiza documentelor Interviuri	Documente furnizate de ANFP privind comisiile de concurs Interviuri cu reprezentanți ANFP
	În ce măsură testarea preliminară a generat rezultatele așteptate?	Numărul de candidați care au promovat testarea preliminară Lista factorilor care au afectat (pozitiv și negativ) desfășurarea testării preliminare	Analiza secundară a datelor rezultate din organizarea concursului Analiza documentelor Interviuri	Platforma informatică de concurs Anexele 8 și 9 ale Codului administrativ și livrabilele SIPOCA 136 Documente elaborate de ANFP în cursul implementării Interviuri cu reprezentanți ANFP și GPI
	În ce măsură testarea avansată a generat rezultatele așteptate?	Numărul de candidați care au promovat testarea avansată Nivel de adecvare al testării avansate în raport cu cadrul de competență generale Lista factorilor care au afectat (pozitiv și negativ) desfășurarea testării avansate	Analiza secundară a datelor rezultate din organizarea concursului Analiza documentelor Interviuri	Platforma informatică de concurs Anexele 8 și 9 ale Codului administrativ și livrabilele SIPOCA 136 Documente elaborate de ANFP în cursul implementării Interviuri cu reprezentanți ANFP și GPI
	În ce măsură ANFP are	Nivelul de capacitate al ANFP pentru întregul proces	Analiza SWOT a ANFP	Platforma informatică de concurs

Criteriu de analiză	Întrebare de analiză ex-post	Indicatori / descriptori calitativi	Metode	Surse de date
	capacitatea de a gestiona în ansamblu proiectul-pilot	<p>de organizarea a proiectului-pilot, inclusiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> - elaborarea de fișe de post standardizate și cadrul de competențe generale și specifice implementat pentru cele două categorii de funcții publice: funcții publice generale de grad profesional debutant și funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici; - elaborarea Ghidului pentru candidați; - realizarea subiectelor pentru testele de cunoștințe generale din administrație publică, în format tip grilă, în colaborare cu mediul academic; - elaborarea unor exemple de întrebări și răspunsuri, de tipul teste-antrenament; - comunicarea rezultatelor; - gestionarea grupului de candidați preselecțai după concursul național. <p><i>Aceste elemente reprezintă pași preliminari în obținerea rezultatelor și impactului analizate prin celelalte întrebări de analiză ex-post.</i></p>	<p>Analiza documentelor</p> <p>Interviuri</p>	<p>Documente elaborate de ANFP în cursul implementării</p> <p>Interviuri cu reprezentanți ANFP și GPI</p>
	În ce măsură organizarea proiectului-pilot a generat alte rezultate în afara celor analizate prin întrebările precedente?	n/a	<p>Analiza secundară a datelor rezultate din organizarea concursului</p> <p>Analiza documentelor</p> <p>Interviuri</p> <p>Metoda Delphi</p>	<p>Platforma informatică de concurs</p> <p>Anexele 8 și 9 ale Codului administrativ și livrabilele SIPOCA 136</p> <p>Documente elaborate de ANFP în cursul implementării</p> <p>Interviuri cu reprezentanți ANFP și GPI</p>
Eficiență	Care este costul recrutării prin proiectul-pilot pentru funcționarii publici debutanți?	<p>Costul unitar al recrutării/ rezultat (candidat admins)</p> <p><i>În calculul costului recrutării în sistemul actual se va avea în vedere costul timpului petrecut de comisiile de concurs pentru desfășurarea concursurilor, nevoia de a repeta unele concursuri de recrutare, precum și valoarea pierdută în cazul în care un funcționar nu este recrutat la timp.</i></p>	<p>Analiza cost-eficacitate</p> <p>Analiza cost-beneficiu</p> <p>Interviuri</p>	<p>Bugetul planificat și bugetul cheltuit (angajat) al proiectului-pilot</p> <p>Date extrase din platforma informatică de concurs</p> <p>Date solicitate de la autorități și instituții publice</p> <p>Reprezentanți ai ANFP și ai autorităților și instituțiilor publice</p>
	Care este costul recrutării prin proiectul-pilot pentru înalții funcționari publici?	<p>Costul unitar al recrutării/ rezultat (candidat admins)</p>	<p>Analiza cost-eficacitate</p> <p>Analiza cost-beneficiu</p>	<p>Bugetul planificat și bugetul cheltuit (angajat) al proiectului-pilot</p> <p>Date extrase din platforma</p>

Criteriu de analiză	Întrebare de analiză ex-post	Indicatori / descriptori calitativi	Metode	Surse de date
	Cum se compară acestea cu costurile curente recrutării, având în vedere și întârzierile care apar în procesele actuale de recrutare?	<i>În calculul costului recrutării în sistemul actual se va avea în vedere costul timpului petrecut de comisiile de concurs pentru desfășurarea concursurilor, nevoia de a repeta unele concursuri de recrutare, precum și valoarea pierdută în cazul în care un funcționar nu este recrutat la timp.</i>	Interviuri	informatică de concurs Date solicitate de la autorități și instituții publice Reprezentanți ai ANFP și ai autorităților și instituțiilor publice
Impactul	În ce măsură proiectul-pilot a reprezentat o modalitate îmbunătățită de recrutare a funcționarilor publici?	Numărul de candidați care au promovat testarea avansată Măsura în care grupurile țintă și factorii interesați apreciază impactul proiectului-pilot	Analiza secundară a datelor rezultate din organizarea concursului Interviuri Analiza SWOT a proiectului-pilot (puncte tari și slabe) Analiza multicriterială	Platforma informatică de concurs Reprezentanți ai ANFP, ai autorităților și instituțiilor publice, ai societății civile și mediului academic
	Care este impactul proiectului-pilot din perspectiva: - drepturilor și libertăților fundamentale; - indicatorilor macroeconomici; - mediului concurențial și domeniului ajutoarelor de stat; - mediului de afaceri; - mediului înconjurător; - inovării și digitalizării; - obiectivelor de dezvoltare durabilă; - efectelor proiectului/proiectelor de act(e) normativ(e) asupra legislației în vigoare?		Analiza secundară a datelor rezultate din organizarea concursului Analiza documentelor Analiza multicriterială Interviuri	Platforma informatică de concurs Documente elaborate de ANFP pe parcursul concursului Reprezentanți ai ANFP și ai autorităților și instituțiilor publice
	Care este impactul bugetar al proiectului-pilot din perspectiva: - costurilor pentru bugetul de stat - veniturilor pentru bugetul de stat - costurilor și beneficiilor din perspectiva inovării și digitalizării; - costurilor și beneficiilor din perspectiva dezvoltării durabile?		Analiza cost-beneficiu Interviuri	Bugetul planificat și bugetul cheltuit (angajat) al proiectului-pilot Reprezentanți ai ANFP și ai autorităților și instituțiilor publice
Sustenabilitate	Care sunt factorii care pot afecta sustenabilitatea noii proceduri de recrutare a funcționarilor publici?	n/a	Interviuri <i>Toate metodele utilizate pentru întrebările de analiză anterioare.</i> Analiza SWOT a proiectului-pilot (oportunități și amenințări) Metoda Delphi	Reprezentanți ai ANFP, ai GPI, și ai autorităților și instituțiilor publice
	Care sunt acțiunile viitoare necesare pentru organizarea concursului național extins?	N/A Răspunsul la această întrebare se va reflecta în recomandările privind concursul național extins, incluse în analiza ex-post conform structurii sale din prezentul raport.	Analiza multicriterială Metoda Delphi	Pe baza datelor colectate anterior. Participanții la panelul Delphi vor fi experți în domeniul administrației publice.

Criteriu de analiză	Întrebare de analiză ex-post	Indicatori / descriptori calitativi	Metode	Surse de date
Senzitivitatea	În ce măsură sistemul de recrutare a funcționarilor publici, centralizat în forma proiectului-pilot, este în acord cu valorile grupurilor țintă și factorilor interesați?	Măsura în care valorile promovate de ANFP prin concursul național extins se aliniază cu valorile îmbrățișate de: <ul style="list-style-type: none"> - reprezentanții autorităților și instituțiilor publice; - candidații și potențialii candidați la concursul național extins. 	Interviuri Sondaje	Reprezentanți ai ANFP și ai autorităților și instituțiilor publice Potențiali candidați: absolvenți și masteranzi Participanții/candidații din proiectul-pilot
Echitatea și corectitudinea	În ce măsură proiectul-pilot, a fost organizat corect?	Nivelul de acord între factorii interesați cu privire la corectitudinea proiectului-pilot Lista factorilor care ar putea afecta corectitudinea proiectului-pilot	Interviuri Sondaje	Reprezentanți ai ANFP și ai autorităților și instituțiilor publice Potențiali candidați: absolvenți și masteranzi Participanții/candidații din proiectul-pilot
	În ce măsură sistemul de recrutare a funcționarilor publici, centralizat în forma proiectului-pilot, asigură echitatea?	Nivelul de acord între factorii interesați cu privire la faptul că rezultatele proiectului-pilot sunt echitabile	Interviuri Sondaje	Reprezentanți ai ANFP și ai autorităților și instituțiilor publice Potențiali candidați: absolvenți și masteranzi Participanții/candidații din proiectul-pilot

Anexa 2. Analizele SWOT și PESTLE preliminară

Analiza SWOT:

1. Analiza mediului intern

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Personal calificat cu experiență, capacitate operațională și mobilitate a cadrelor, disponibilitatea personalului de a se angaja în noi proiecte	Componente de buget subdimensionate în raport cu necesitățile reale
Strategia de formare	ANFP are 20% de posturi vacante și o rotație mare a personalului
Strategia Funcției Publice 2020	Managementul documentelor nu permite o mai bună identificare a provocărilor în respectarea legislației
Existența unui Cadru de competențe modern și realizat în conformitate cu cele mai bune practici internaționale	Înregistrare manuală a sancțiunilor împotriva persoanelor care nu pot ocupa funcții publice
Strategia de dezvoltare instituțională	Lipsa unei proceduri de investiții strategice a produselor IT (TCO)
Postarea pe pagina de internet a tuturor anunțurilor de angajare în funcția publică	Validare manuală a datelor din SIM și MigBook
Existența a 3 aplicații IT care sprijină activitatea ANFP SIM, MigBook, Portal pentru instituții și un portal public	Funcțiile de reglementare, strategie și politici publice nu beneficiază de suficiente resurse
Instrumente IT pentru comunicarea cu terții	Influență limitată la nivel guvernamental în dimensionarea resurselor
Postarea pe pagina de internet a tuturor anunțurilor de angajare	Personal IT insuficient
Existența procedurilor de sistem/operationale	Comunicarea internă și externă mai poate fi îmbunătățită
Funcționarea activă a SCIM asigurând-se un management de calitate la nivelul ANFP	Aplicațiile IT existente au nevoie de modernizare
Platforma informatică de concurs funcționează bine	Grad mare de încărcare a personalului existent și multe sarcini redistribuite din cauza lipsei de personal
	Lipsa planificării strategice a resurselor umane
	Corelarea slabă cu planificarea resurselor umane și fișa postului
	Capacități reduse ale comisiilor de selecție de a evalua alte tipuri de competențe dincolo de memorarea textelor legale
	Capacități reduse ale superiorilor ierarhici direcți de a defini fișa postului și anunțul de recrutare - absența unui cadru de competență
	Procese de recrutare care necesită alocarea unor resurse semnificative din partea tuturor părților implicate
	„Modele stop-and-go“ de recrutare din cauza lipsei de planificare strategică a resurselor umane și din cauza înghețării angajărilor
	Un număr crescut de numiri temporare în funcțiile de conducere
	Anunțurile de recrutare evaluate arată că există cerințe diferite în ceea ce privește studiile, bibliografia și tipul sarcinilor de bază pentru posturi similare
	Procesul de depunere a candidaturii este greoi și necesită timp îndelungat atât pentru candidați

	cât și pentru instituțiile publice
	Anunțurile de recrutare sunt incomplete și au informații lipsă
	Bibliografia de testare propusă constă aproape exclusiv din legislație/acte normative (Constituția României, legi, regulamente, decizii etc.) și își propune rareori să genereze un diagnostic de competență
	Anunțurile de recrutare nu sunt realizate într-un mod care să atragă candidații prin furnizarea informațiilor potrivite
	Testele sunt conceptualizate și implementate deficitar și există lacune de integritate în testare
	Calitatea procesului de selecție este afectată de absența pregătirii/abilităților specifice necesare pentru a acționa ca membru al unei comisii de concurs sau al unei comisii de soluționare a contestațiilor
	Raport cost-eficacitate scăzut al procesului de selecție
	Corelarea slabă cu planificarea resurselor umane și fișa postului
	Capacități reduse ale comisiilor de concurs de a evalua alte tipuri de competențe dincolo de memorarea textelor legale
	Capacități reduse ale funcționarilor publici de conducere de a întocmi fișa postului și anunțul de recrutare - absența unui cadru de competență
	Procese de recrutare care necesită alocarea unor resurse semnificative din partea tuturor părților implicate
	Un număr crescut de numiri temporare în funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici
	Procesele actuale de recrutare sunt derulate în mare măsură pe o bază ad-hoc, limitând posibile câștiguri de eficiență ale unui proces de planificare anual, planificarea resurselor umane din administrația publică din România concentrându-se mai degrabă pe compilarea numărului total de posturi vacante
	Ratele ridicate de posturi vacante (60% pentru funcțiile publice de grad profesional debutant)
	Utilitatea recrutării sau evaluării performanței se concentrează mai mult pe cunoștințe, în defavoarea celorlalte abilități, calități și aptitudini
	Lipsa echipamentelor necesare pentru telemuncă

2. Analiza PESTLE

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
Factori Politici	
Existența unor Jaloane în PNRR referitoare la Concursul Național în funcția publică	Volatilitate guvernamentală
UE sprijină și monitorizează implementarea cadrului de competențe al noului sistem de	Sprijin politic limitat pentru realizarea

recrutare	politicilor privind funcția publică
Existența ghidurilor de bună practică la nivel internațional	Lipsa personalului de decizie specializat în politici publice
Politica de digitalizarea sectorului public care este prinsă și în PNRR	Politizarea și clientelismul
Acces facil la instruire prin fondurile UE	Lipsa studiilor de impact al politicilor
Îmbunătățirea infrastructurii IT prin politica de digitalizare de la nivelul UE	Lipsa dezbaterilor publice reale
	Dificultatea colaborării interinstituționale
	Instabilitatea geopolitică
	Rezistență din partea părților interesate de la nivel instituțional din cadrul administrației publice
	Instabilitate instituțională
	Rolul neclar al instituțiilor, lipsa de coordonare și definirea difuză a responsabilităților între principalii actori implicați în procesul de gestionare a funcției publice
	Lipsa generalizată de încredere în instituțiile statului
	Instabilitate legislativă la nivel național și european
	Dezbateri publice și politice privind blocarea organizării concursurilor de angajare
Factori economici	
Creșterea investițiilor străine	Consecințele crizei economice globale (inflația galopantă)
Globalizarea activităților economice	Salarizarea specialiștilor în domeniul IT este neatractivă în sectorul public
Posibilitatea accesării Fondurilor Structurale și accesării de granturi acordate de către Comisia Europeană	Salarizarea este necompetitivă în sectorul public și sunt discrepanțe salariale mari
Exploatarea factorilor economici de conjunctură favorabili	Imposibilitatea compensării / salarizării adecvate a specialiștilor care performează la locul de muncă
Creșterea salariilor	Organizarea, avizarea și participarea la concursurile de recrutare consumă un număr foarte mare de ore de lucru
Creșterea productivității muncii	Constrângerile bugetare semnificative pentru anul 2023 care urmează să fie adresate prin reducerea bugetelor de personal odată cu înghețarea posturilor și blocarea organizării concursurilor de angajare și promovare
Factori socio-culturali	
Forță de muncă inteligentă și creativă	Corupția
Mobilitatea forței de muncă	Lipsa de grijă față de salariați
Dorința de a implementa bune practici	Lipsa încrederii în instituțiile statului
Creșterea nivelului de pregătire profesională	Rutina și blazarea salariaților, lipsa de dorință de a se perfecționa în continuare
Disponibilitatea diverselor programe de instruire și perfecționare profesională interne și internaționale	Insecuritatea individuală (individul nu este protejat de instituțiile statului)

	Rezistența la schimbare
	Îmbătrânirea corpului funcționarilor publici (în anul 2020, 44,71% dintre funcționarii publici din evidența ANFP aveau peste 50 de ani, iar procentul funcționarilor publici cu vârsta sub 30 ani era de 2,79%, conform Raportului privind managementul funcțiilor publice din anul 2022)
	Migrația forței de muncă calificate
	Atractivitate scăzută a funcției publice
	Lipsa unor modele de urmat
	Stresul și suprasolicitare (burnout)
	Mobbing (exercitarea stresului psihic asupra cuiva la locul de munca)
	“Piramida inversată” a ocupării pe grade profesionale, peste 70% din funcționarii publici fiind la cel mai înalt grad profesional (superior)
	Neutilizarea stimulentei non-financiare asupra angajaților din sistemul public
Factori tehnologici	
Existența la nivel național a internetului de bandă largă	Clienții captivi și monopolul pe tehnologie
Tendința internațională spre digitalizare	Reconversia profesională nu se face la timp
Existența unor soluții IT în evaluarea personalului	Securitatea cibernetică
Bugetul de stat și fondurile structurale susțin cercetarea și inovarea	Costuri ridicate de achiziție pentru inovațiile tehnologice
Dezvoltarea puternică de noi tehnologii	Interoperabilitate scăzută între sistemele IT ale diverselor instituții publice
Colaborarea cu domeniul cercetării științifice (universități, institute naționale de cercetare dezvoltare, etc)	
Telemunca a fost legiferată și încurajată	
Accesul și exploatarea tehnologiilor free and open-source.	
Factori legislativi/juridici	
Legislația din domeniul funcției publice și al funcționarilor publici include în prezent unele abilități, calități și aptitudini necesare ocupării unei funcții publice	Abilitățile, calitățile și aptitudinile necesare ocupării unei funcții publice sunt vag definite și nu fac distincția între competențele necesare pentru diferite categorii de posturi sau profiluri necesare pentru ocuparea unei funcții publice
Existența cadrului legislativ pentru concursul național pilot	Instabilitatea și complexitatea cadrului de reglementare
Existența legii interoperabilității	Modificări legislative inadecvate, nesustenabile
	Managementul funcției publice și al funcționarilor publici este interpretat în termeni foarte largi și creează confuzie în ceea ce privește mandatul ANFP, organizarea sa internă și distribuția responsabilităților
	Cadrul legal permite existența unor standarde duble în recrutare
	Legea salarizării nu oferă stimulente suficiente pentru tineri și pentru specialiștii în TIC
	Propunere de act normativ privind blocarea organizării concursurilor de angajare, în

	vederea gestiunii constrângerilor bugetare pentru anul 2023
Factori de mediu	
Strategia de dezvoltare durabilă a României 2030	Restricționarea unor drepturi și libertăți a cetățenilor, circulației mărfurilor și serviciilor, cauzată de pandemia de SARS-Cov2 COVID, în cazul în care această pandemie reapare sau de alte pandemii
Acces la finanțări publice ale UE pentru mediu și energie verde	Războiul din Ucraina
	Schimbările climatice și catastrofele naturale tot mai accentuate influențează nevoile urgente de investiții în diferite domenii

Anexa 3. Instrumente de colectare a datelor

Chestionar candidați

Q1. Până în prezent, dvs ați mai participat la vreun concurs pentru ocuparea unei funcții publice?

- a. Da
- b. Nu

Q1.1. În prezent dvs:

- a. Lucrați în sistemul public
- b. Lucrați în sistemul privat
- c. Am lucrat în sistemul public; acum nu lucrez deloc.
- d. Am lucrat în sistemul privat; acum nu lucrez deloc.
- e. Nu am lucrat niciodată până acum.

Q1.2. Pentru cei care au răspuns b, d sau e: Care sunt principalele motive pentru care ați ales să participați la un concurs pentru ocuparea unei funcții publice? *Răspunsuri multiple*

- a. Siguranța locului de muncă
- b. Salariu mai bun decât în mediul privat
- c. Program de lucru stabil/fix
- d. Alt motiv. Care?.....
- e. Nu știu/Nu răspund

Q2. Dvs de unde ați auzit prima oară de proiectul pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante prin concurs național, organizat de ANFP?

- a. Site-ul ANFP
- b. Rețele sociale (Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn)
- c. Familie
- d. Prieteni
- e. Colegi
- f. Profesori
- g. Altă sursă. Care?.....

Q3. Când ați auzit prima oară de Proiectul pilot - Concursul Național organizat anul acesta de Agenția Națională a Funcționarilor Publici? (luna; anul)

.....

Q3.1. Dacă ar fi să dați o notă, la modul general, proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante, prin concurs național, ce notă ați da?

Note de la 1 la 10.

Q4. Pe o scală de la 1 la 10, unde 1 înseamnă că sunteți foarte nemulțumit/ă și 10 că sunteți foarte mulțumit/ă, cât de mulțumit/ă sunteți de următoarele aspecte ale concursului național pilot:

- a. Tematica concursului
- b. Etapele de desfășurare ale concursului
- c. Modalitatea de înscriere
- d. Transparența organizării concursului
- e. Claritatea informațiilor

- f. Accesibilitatea informațiilor
- g. Calendarul de desfășurare
- h. Ghidul candidatului
- i. Testele de antrenament
- j. Digitalizarea procesului de recrutare
- k. Accesibilitatea platformei informatice de concurs (inclusiv cât de intuitivă este utilizarea sa)
- l. Funcționalitățile platformei informatice de concurs

Q5. Pe o scală de la 1 la 10, unde 1 înseamnă foarte puțin important și 10 înseamnă foarte important, cât de importante sunt pentru dumneavoastră următoarele aspecte ale unui concurs de recrutare în funcția publică:

- a. Ușurința de a participa la concurs
- b. Claritatea procesului
- c. Accesibilitate informațiilor
- d. Adecvarea bibliografiei și probelor la funcțiile publice pentru care se organizează concursul
- e. Transparența privind organizarea concursului
- f. Corectitudinea concursului
- g. Integritatea pe tot parcursul organizării concursului

Q6. Pe o scală de la 1 la 10 unde 1 înseamnă deloc ușor și 10 foarte ușor, cât de ușor v-a fost să:

- a. Găsiți informațiile necesare
- b. Vă înscrieți la concurs

Q7. Pe o scală de la 1 la 10 unde 1 înseamnă că nu aveți deloc încredere și 10 că aveți încredere maximală, câtă încredere aveți în corectitudinea organizării concursului național pentru ocuparea unei funcții publice în administrația publică?

Q8. Pe o scală de la 1 la 10, unde 1 înseamnă că nu sunteți deloc de acord și 10 că sunteți în totalitate de acord, câtă de mult sunteți de acord că noul model de recrutare a funcționarilor publici, prin concurs național, asigură recrutarea bazată pe merit?

Q9. Atunci când v-ați informat despre proiectul - pilot de ocupare a unor funcții publice vacante, prin concurs național, ați găsit toate informațiile pe care vi le doreați?

- a. Da.
- b. Nu. Ce informații ar mai fi fost utile?

Q10. Înainte de a participa la probele de concurs, vă așteptați ca dificultatea probelor să fie:

- a. Ușoară
- b. Medie
- c. Grea
- d. Nu știu/Nu răspund

Q11. Cât de pregătit/ă vă considerați pentru ocuparea funcției publice pentru care candidați?

- a. Deloc pregătit
- b. Pregătit
- c. Foarte pregătit

d. Nu știu/Nu răspund

Q12. În ce măsură credeți că veți obține un post, în etapa de concurs pe post, după finalizarea etapei de recrutare prin concurs național?

- a. În foarte mică măsură
- b. În mică măsură
- c. Nici în mică măsură nici în mare măsură
- d. În mare măsură
- e. În foarte mare măsură
- f. Nu știu/Nu răspund

Q13. Până în această etapă a concursului, ați întâmpinat dificultăți?

- a. Da. Ce dificultăți?.....
- b. Nu

Q14. Dacă ar fi să schimbați/îmbunătățiți ceva la proiectul - pilot de ocupare a unor funcții publice vacante, prin concurs național, ce ați schimba/îmbunătățiți?

Chestionar potențiali candidați / studenți și masteranzi

Q1. Pe o scală de la 1 la 10 unde 1 înseamnă deloc și 10 foarte mult, în ce măsură sunteți interesat/ă să ocupați o funcție publică?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Q2. De regulă, care este principala sursă de unde vă informați cu privire la funcțiile publice?

- a. Site-ul ANFP
- b. Presă
- c. Cunoscuți/prieteni
- d. Cunoscuți/prieteni care sunt deja funcționari publici
- e. Familie
- f. Profesori
- g. Rețele sociale (Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn etc.)
- h. Altă sursă. Care?.....

Q3. În ultimele 6 luni ați accesat vreodată site-ul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici?

- 1. Da
- 2. Nu

Q3.1. Dacă da, ce notă ați da următoarelor elemente (se vor acorda note de la 1 la 10)

- a. Ușurința de a accesa site-ul
- b. Modalitatea de prezentare a site-ului



- c. Existența informațiilor căutate
- d. Site-ul este actualizat
- e. Informația poate fi ușor de găsit
- f. Informația este bine structurată

Q4. De curând ANFP a lansat anunțul privind *organizarea etapei de recrutare a proiectului - pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante, prin concurs național*. Dvs ați auzit de acest concurs?

1. Da
2. Nu

Q4.1 Dacă da, de unde ați aflat de acest concurs?

Q5. Din punctul dvs de vedere, credeți că acest anunț privind concursul național a ajuns la toată lumea interesată?

1. Da
2. Nu. Care este principala cauză?.....

Q6. V-ați înscris la concursul național în vederea ocupării unei funcții publice?

1. Da
2. Nu

Q7. Pe o scală de la 1 la 10 unde 1 înseamnă deloc și 10 maximal, vă rugăm să evaluați următoarele aspecte cu privire la concursul național:

1. Modul de organizare al concursului la modul general
2. Corectitudinea concursului
3. Echitabilitatea concursului
4. Comunicarea ANFP cu privire la concursul național
5. Ușurința de a accesa informațiile
6. Anunțul acoperă toate informațiile necesare
7. Procedul de înscriere
8. Testele de antrenament

Q8. Indiferent dacă dumneavoastră candidați sau nu la această etapă de recrutare într-o funcție publică, pe o scală de la 1 la 10 unde 1 înseamnă deloc și 10 maximum, cât de pregătit/ă vă simțiți pentru acest concurs național?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Q9. Dacă ar fi să schimbați/completați 3 elemente din organizarea concursului național de ocupare a unor funcții publice, ce ați schimba?

- A
- B
- C

Date socio-demografice

D1. Gen

D2. Vârsta în ani împliniți

D3. Sunteți student/ă la:

- a. Licență
- b. Master
- c. Doctorat

D4. Universitatea

D5. Facultatea

D6. Specializarea

D7. Localitatea de reședință

D8. Lucrați:

- a. În sistemul public
- b. În sistemul privat part-time
- c. În sistemul privat full-time
- d. Lucrez ocazional
- e. Nu lucrez

Lista subiectelor de discuție pentru focus-grupurile cu factorii interesați

1. În ce măsură considerați că **reglementarea** din Anexele 8 și 9 la OUG 57/2019 privind Codul Administrativ cu modificările și completările ulterioare, adoptate prin OUG nr. 191/2022 reprezintă o reglementare de calitate a concursul național pilot? Mai exact:
 - a. este reglementarea suficient de **clară** pentru dumneavoastră? Dacă nu, unde apar neclaritățile? Dacă a fost cazul, v-ați confruntat cu acestea în practică?
 - b. este reglementarea suficient de **concisă** pentru dumneavoastră? Dacă nu, care sunt elementele inutile pe care le identificați?
 - c. este reglementarea suficient de **precisă** pentru dumneavoastră? Dacă nu, care sunt elementele interpretabile și cum?
2. În opinia dumneavoastră, **ocuparea funcțiilor publice în două etape**: pe baza unui concurs național (etapa de recrutare), urmat de un concurs pe post (etapa de selecție), așa cum este prevăzut în art. 467 și Anexele 8 și 9 din OUG nr. 57/2019 privind Codul Administrativ:
 - a. are capacitatea de a conduce la ocuparea funcțiilor publice pe bază de **merit**?
 - b. are capacitatea de a conduce la ocuparea funcțiilor publice cu persoane **competente**?
 - c. are capacitatea de a **preveni riscul apariției incidentelor de integritate** legate de ocuparea funcțiilor publice?
3. În opinia dumneavoastră, **ocuparea funcțiilor publice pe baza testării competențelor clar definite** (nu preponderent a cunoștințelor) așa cum se realizează în proiectul-pilot:
 - a. este în acord cu **valorile** promovate de autoritatea/instituția dumneavoastră?
 - b. poate contribui la **creșterea nivelului de performanță** a funcționarilor publici?
 - c. asigură ocuparea funcțiilor publice de o manieră **echitabilă și incluzivă**?



- d. asigură **corectitudinea** în ocuparea funcțiilor publice și are capacitatea de a preveni riscul apariției incidentelor de integritate legate de ocuparea funcțiilor publice?
4. Cum ați defini **principalul impact** al modificărilor în organizarea ocupării funcțiilor publice, conform reglementării din art. 467 și Anexele 8 și 9 din OUG nr. 57/2019 privind Codul Administrativ (*prin abordarea celor două etape: concursul național și concursul pe post, și prin accent pus pe testarea competențelor necesare fiecărui post*)?
5. În opinia dumneavoastră, există **impact semnificativ** al acestor modificărilor în organizarea ocupării funcțiilor publice, din punct de vedere:
- bugetar**
 - economic**
 - social**
 - al **mediului și dezvoltării durabile**
6. În opinia dumneavoastră, există **riscuri de apariție a incidentelor de integritate**, inclusiv a conflictelor de interese, **specifice proiectului-pilot** / concursului național de recrutare pentru funcționarii publici, reglementat de art. 467 și Anexa 9 A OUG nr. 57/2019 cu modificările și completările ulterioare (în plus față de cele existente la selecția pe post)? Dacă da, care sunt acestea?
7. În opinia dumneavoastră, **există soluții mai potrivite** de reglementare a intrării în cariera de funcționar public, altele decât cele din art. 467 și Anexele 8 și 9 din OUG nr. 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare, având în vedere și deficiențele observate în timp la sistemul care se bazează doar pe concurs pe post (conform prevederilor art. 618 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, precum și în conformitate cu dispozițiile HG nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare)?

Lista subiectelor de discuție pentru focus-grupul cu participanții la proiectul-pilot

- De unde și când ați auzit prima oară de proiectul-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante prin concurs național, organizat de ANFP?
- Cum apreciați promovarea concursului. Credeți că acest anunț privind concursul național a ajuns la toată lumea interesată?
- Cum apreciați următoarele elemente ale proiectului-pilot:
 - Tematica concursului și adecvarea bibliografiei și probelor la funcțiile publice pentru care se organizează concursul
 - Modalitatea de înscriere
 - Transparența organizării concursului
 - Claritatea și accesibilitatea informațiilor
 - Calendarul de desfășurare
 - Ghidul candidatului
 - Testele de antrenament

- h. Digitalizarea procesului de recrutare
- i. Accesibilitatea și funcționalitățile platformei informatice de concurs (inclusiv cât de intuitivă este utilizarea sa)
- j. Corectitudinea și integritatea pe tot parcursul organizării concursului
- k. Dificultatea probelor

Dacă ar fi să schimbați/îmbunătățiți ceva la proiectul - pilot de ocupare a unor funcții publice vacante, prin concurs național, ce ați schimba/îmbunătăți?

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

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

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

Raport elaborat în cadrul contractului de servicii de realizare a analizei ex-post a proiectului-pilot și servicii suport pentru elaborarea studiilor necesare fundamentării propunerilor de acte normative aferente organizării și desfășurării concursului național, finanțate prin Ordinul de finanțare nr. 518/13.07.2022

PLANUL NAȚIONAL DE REDRESARE ȘI REZILIENȚĂ (PNRR) - COMPONENTA C14. BUNA GUVERNANȚĂ

Reforma 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public

Jalon 416 - Analiza ex-post a concursului național (pilot) pentru selectarea a două categorii de funcții publice în administrația centrală

Jalon 417 - Finalizarea anuală a cel puțin două concursuri naționale de recrutare a funcționarilor publici pentru cel puțin 3 categorii/ grade de funcții publice

Editor: Agenția Națională a Funcționarilor Publici

Bulevardul Mircea Vodă nr. 44, tronsonul III, intrarea C, sectorul 3, cod poștal 030669, București, România, telefon: 0374 112 741/ 0374 112 714, fax: 0374 112 715, email: comunicare@anfp.gov.ro

iunie 2023

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

Material distribuit gratuit.