

ROMÂNIA

Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309)

Livrabilul 4: Raport cu opțiuni de reformă privind corpul înalților funcționari publici din administrația publică din România

Octombrie 2025 (revizuit ianuarie 2026)

Prezentul raport a fost livrat în limba engleză și română, în octombrie, respectiv noiembrie 2025 și revizuit în decembrie 2025 și ulterior ianuarie 2026, în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309) semnat între Agenția Națională a Funcționarilor Publici și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la data de 18 martie 2024, cu scopul de a sprijini implementarea măsurilor, obiectivelor și rezultatelor prevăzute în Pilonul V. Sănătate, precum și reziliența economică, socială și instituțională, Componenta C14. Buna guvernare, Reforma 3. Modernizarea managementului resurselor umane în sectorul public, Jalonul 418 - Intrarea în vigoare a actelor juridice pentru adoptarea unor cadre de gestionare a resurselor umane bazate pe merit și de competențe în administrația publică centrală din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR), actualizat conform Deciziei de punere în aplicare a Consiliului nr. 14452/25 din 13.11.2025. Acest raport reprezintă Livrabilul 4 elaborat în temeiul acordului menționat mai sus.

Clauză de limitare a responsabilității

Prezentul raport reprezintă un produs elaborat de personalul Băncii Mondiale. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în acest document nu reflectă în mod obligatoriu părerile Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care aceștia le reprezintă. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în prezentul document și nici nu își asumă responsabilitatea pentru eventuale erori, omisiuni sau discrepanțe în informațiile prezentate, sau răspunderea cu privire la utilizarea sau neutilizarea informațiilor, metodelor, proceselor sau concluziilor exprimate. Granițele, culorile, denumirile și alte informații prezentate pe orice hartă din acest document nu implică nicio judecată din partea Băncii Mondiale cu privire la statutul juridic al oricărui teritoriu sau aprobarea sau acceptarea unor astfel de granițe.

Prezentul raport nu reprezintă în mod obligatoriu poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

Declarație privind drepturile de autor

Materialele din această publicație sunt protejate de drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea fără permisiune a anumitor secțiuni din acest document poate constitui o încălcare a legislației în vigoare.

Pentru permisiunea de a fotocopiază sau retipări orice secțiune a prezentului document, vă rugăm să trimiteți o solicitare conținând informațiile complete fie: (i) Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (Bulevardul Mircea Vodă nr. 44, București, România) sau (ii) Băncii Mondiale România (str. Vasile Lascăr nr. 31, et. 6, Sector 2, București, România).

Mulțumiri

Prezentul raport a fost elaborat de către echipa Practicii Globale „Instituții” din cadrul Băncii Mondiale în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309), cu scopul de a sprijini implementarea măsurilor, obiectivelor și rezultatelor prevăzute în Pilonul V. Sănătate, precum și reziliența economică, socială și instituțională, Componenta C14. Buna guvernare, Reforma 3. Modernizarea managementului resurselor umane în sectorul public, Jalonul 418 - Intrarea în vigoare a actelor juridice pentru adoptarea unor cadre de gestionare a resurselor umane bazate pe merit și de competențe în administrația publică centrală din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR), actualizat conform Deciziei de punere în aplicare a Consiliului nr. 14452/25 din 13.11.2025, condusă de Fanny Weiner (Specialist Senior Sector Public, Coordonator al Echipei de Proiect), Dimitrie Miheș (Specialist Senior Sector Public, Coordonator al Echipei de Proiect) și Anca Butnaru (Specialist Senior Sector Public, Coordonator al Echipei de Proiect).

Elaborarea acestui raport a fost condusă de Dimitrie Miheș, iar echipa de proiect a fost formată din Irina Lonean (Expert Senior Guvernare) și Ramona Moldovan (Expert Senior Guvernare). Raportul a beneficiat, de asemenea, de contribuții analitice și documentare substanțiale din partea următoarelor persoane: Dr. Bianca Radu (Conferențiar universitar în cadrul Facultății de Științe Politice), Ciprian Ciobanu (Expert Juridic Senior) și Paula Villaseñor (Expert Senior Sector Public). Sorana Gheorghiade (Analist Guvernare) și Anca Butnaru (Expert Senior Guvernare) au oferit contribuții suplimentare. Zahid Hasnain (Specialist Principal Guvernare, EGVA) și Zubair Khurshid Bhatti (Specialist Principal Sector Public, EAEG2) au oferit informații valoroase în calitate de evaluator *inter pares*.

Echipa dorește să mulțumească lui Fabian Seiderer (Practice Manager, Practică Globală Instituții, Europa și Asia Centrală), lui Yasser El-Gammal (Manager de Țară pentru România) și Echipei de Portofoliu pentru România pentru sfaturile, îndrumările și sprijinul lor general pe tot parcursul elaborării acestui raport.

De asemenea, echipa dorește să mulțumească oficialilor din diferitele instituții publice care au participat la interviuri, ateliere de lucru și consultări. Apreciam consultările periodice și feedback-ul primit pentru acest livrabil din partea reprezentanților Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, respectiv a echipei de proiect: Xenia Lupulescu, coordonator tehnic Jalon 419, Sonia Negoită, manager de proiect, Lavinia Niculescu, director, precum și responsabili/experti pe activități specifice ale proiectului.

Cuprins

Sumar executiv.....	9
Experiența internațională cu sistemele de ÎFP din statele membre OCDE	10
Înalți funcționari publici în România: prezentare generală și principalele provocări	11
Propuneri de opțiuni pentru proiectarea și dezvoltarea unui sistem dedicat ÎFP adecvat nevoilor din România	15
1. Introducere	22
1.1 Context.....	22
1.2 Abordarea metodologică.....	23
2. Prezentare generală a sistemului ÎFP din România.....	26
2.1 Mandatele, responsabilitățile și eficacitatea ÎFP	26
2.1.1 Funcții de ÎFP la nivel central	27
2.1.2 Categoriile de ÎFP la nivel teritorial.....	28
2.1.3 Alte funcții de conducere similare în cadrul funcției publice în afară de categoria ÎFP	29
2.1.4 Statistici descriptive privind numărul, distribuția și profilurile ÎFP.....	30
2.2 ÎFP ca factor determinant al performanței guvernamentale (scăzute).....	32
2.3 Inventarul reformelor în curs care vizează ÎFP	37
3. Experiența internațională privind factorii care determină eficacitatea sistemelor de ÎFP	41
3.1 Clasificarea și statutul juridic.....	42
3.2 Condițiile de angajare și durata numirii	45
3.3 Numirile provizorii	45
3.4 Încetarea numirilor.....	46
3.5 Recrutare, selecție și planificare	48
3.6 Remunerarea și condițiile de muncă	49
3.7 Managementul performanței	50
3.8 Guvernanța sistemului.....	51
4. Analiza sistemului de ÎFP din România.....	53
4.1 Clasificarea și statutul juridic al ÎFP	53
4.2 Planificarea, recrutarea și numirea.....	55
4.3 Durata și stabilitatea numirii	59
4.4 Managementul performanței și responsabilizarea.....	60
4.5 Politica și structura salarială	62

4.6	Managementul carierei și evoluția profesională	66
4.7	Mecanisme de guvernare și supervizare.....	67
5.	Direcții strategice și opțiuni propuse pentru îmbunătățirea modelului de funcționare a ÎFP	71
5.1	Direcția strategică pentru transformarea ÎFP	71
5.2	Opțiuni privind modificări fundamentale ale modelului de funcționare a ÎFP	75
5.2.1	Clasificarea funcțiilor din categoria ÎFP	78
5.2.2	Numirea și condițiile de angajare aplicabile ÎFP	84
5.2.3	Guvernarea în materie de MRU a ÎFP.....	88
5.3	Opțiuni privind modificări specifice pentru îmbunătățirea actualului cadru al ÎFP și pregătirea sa în vederea reformelor fundamentale	93
5.3.1	Cadrul de recrutare și selecție pentru ÎFP	94
5.3.2	Managementul performanței ÎFP	96
5.3.3	Mobilitatea și rotația ÎFP.....	96
5.3.4	Condiții și reguli de numire pentru ÎFP.....	97
5.3.5	Învățare și dezvoltare	98
6.	Condiții prealabile pentru sustenabilitatea opțiunilor de îmbunătățire și transformare a cadrului de ÎFP	100
	Anexa 1. Contribuții la proceduri operaționale.....	105
	Anexa 2. Analiza cadrului de reglementare aplicabil ÎFP în România	143
	Anexa 3. Reforma ÎFP în Franța	190
	Anexa 4. Analiza profilurilor și a dinamicii corpului ÎFP în România	205
	Anexa 5. Bibliografie.....	221

Lista figurilor

Figura 1. Durata numirilor în funcții de SG.....	32
Figura 2. Compararea performanței administrației publice din România în materie de strategie și leadership cu media țărilor UE și OCDE, măsurată prin Indicele Blavatnik pentru administrația publică, 2024	34
Figura 3. Prezentare generală a Indicelui transformării, elaborat de Bertelsmann Stiftung pentru România, 2024	35
Figura 4. Indicatorul eficienței guvernamentale în statele membre ale UE în 2023, exprimat ca rang percentil (0-100).....	36
Figura 5. Indicatorul calității reglementării în statele membre ale UE în 2023, exprimat ca rang percentil (0-100)	37
Figura 6. Salariul de bază brut lunar pentru posturi comparabile din sectorul public în gradul 10, conform Legii-cadru a salarizării nr. 153/2017, exprimat în RON, niveluri 2023	63
Figura 7. Salariul brut lunar total, pentru posturi comparabile din sectorul public în gradul 10, conform Legii-cadru a salarizării nr. 153/2017, exprimat în RON, la nivelul anului 2023	63
Figura 8. Ponderea remunerației variabile în salariul de bază pentru anumite funcții din sectorul public din România, niveluri din 2023.....	64
Figura 9. Salariul brut total relativ pentru funcțiile din categoria ÎFP în anumite țări, echivalent în EUR, niveluri din 2023	65
Figura 10. Diagrama problemelor identificate care afectează eficacitatea ÎFP în România	74
Figura 11. Linii ierarhice propuse pentru SG și SGA în cadrul noului model al ÎFP	82
Figura 12. Foaie de parcurs pentru introducerea modelului operațional propus pentru ÎFP	104
Figura 13. Așteptările ÎFP în ceea ce privește rolul DIESE (% din răspunsuri)	194
Figura 14. Structura și componența ÎFP în Franța	195
Figura 15. Cadrul interministerial de competențe.....	197
Figura 16. Exemplu de rol și competențe ale unui cadru de conducere.....	198
Figura 17. Decizii de exercitare a funcției publice a secretarilor generali la nivel de ministere în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025	207
Figura 18. Comparație între numărul total de decizii de exercitare a funcției de secretar general și numărul de numiri individuale pe minister (1 ianuarie 2021 - 31 mai 2025).....	208
Figura 19. Distribuția metodelor de ocupare a funcțiilor publice de secretari generali în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025	209
Figura 20. Durata exercitării funcțiilor de SG	212
Figura 21. Distribuția pe sexe a secretarilor generali numiți în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025 ..	213
Figura 22. Ultimul nivel de studii	214
Figura 23. Specializările diplomelor de licență	215
Figura 24. Specializările diplomelor de master	215
Figura 25. Specializările studiilor doctorale	216
Figura 26. Numărul secretarilor generali care au studiat în străinătate.....	216
Figura 27. Numărul de SG care au absolvit cursul pentru ÎFP organizat de INA.....	217
Figura 28. Numărul de SG care au deținut o funcție similară în trecut.....	218
Figura 29. Numărul de SG care au deținut anterior o funcție politică	218
Figura 30. Încetarea mandatului unui SG în urma schimbării ministrului.....	220

Lista tabelelor

Tabelul 1. Rezumatul modificărilor structurale propuse pentru modelul operațional al ÎFP.....	19
Tabelul 2. Posturi de ÎFP în administrația publică centrală și teritorială, 2024	31
Tabelul 3. Rezumatul reformelor și angajamentelor în curs care vizează ÎFP.....	38
Tabelul 4. Dimensiunile de analiză ale OCDE-SIGMA	41
Tabelul 5. Raportul dintre ÎFP și numărul de funcționari publici în anumite țări membre OCDE	43
Tabelul 6. Măsura de încetare a exercitării funcției ÎFP pe baza deciziei politice.....	47
Tabelul 7. Distribuția responsabilităților legate de guvernanta ÎFP	67
Tabelul 8. Distribuția propusă a responsabilităților în materie de MRU pentru ÎFP	89
Tabelul 9. Date fundamentale privind personalul pentru un MRU bazat pe date dedicat ÎFP.....	92
Tabelul 10. Prezentare generală a metodologiei de cercetare	205
Tabelul 11. Funcțiile din cadrul aceluiași minister din care au fost numiți secretarii generali.....	210
Tabelul 12. Funcțiile din care au fost transferați secretarii generali	210
Tabelul 13. Instituțiile din care au fost transferați secretarii generali.....	211
Tabelul 14. Funcții politice deținute anterior de SG	219

Lista casetelor

Caseta 1. Reforma structurii ÎFP în Franța	44
Caseta 2. Practicile statelor membre OCDE care vizează protejarea recrutării ÎFP de intervențiile politice excesive.....	48
Caseta 3. Viziunea propusă pentru transformarea ÎFP.....	71
Caseta 4. Sistemul propus de clasificare a posturilor pentru sectorul public din România	78
Caseta 5. Rezumatul rolurilor din categoria ÎFP identificate în cadrul atelierelor prospective	79
Caseta 6. Un cadru de competențe digitale pentru ÎFP și funcția publică în general în România	80
Caseta 7. Avantajele naturii juridice a unei delegații interministeriale.....	192
Caseta 8. O clasificare a ES	196

Abrevieri și acronime

ADR	Autoritatea pentru Digitalizarea României
ANFP	Agencia Națională a Funcționarilor Publici
CFM	Cadrul financiar multianual (UE)
CRoSAP	Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (Comisia de Recrutare și Seleție în Administrația Publică din Portugalia)
DG	Director general
ENF	Evaluarea nevoilor de formare
ES	Encadrement supérieur (înalta funcție publică din administrația publică din Franța)
GR	Guvernul României
IAT	Instrument de asistență tehnică
INA	Institutul Național de Administrație
Î&D	Învățare și dezvoltare
ÎFP	Înalti funcționari publici
ÎS	Întreprindere de stat
MDLPA	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
MF	Ministerul Finanțelor
MMFTSS	Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale
MRU	Managementul resurselor umane
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
OUG	Ordonanță de urgență a Guvernului
PAPP	Plan anual de perfecționare profesională
PDE	Program de dezvoltare executivă
PDI	Plan de dezvoltare instituțională
PNRR	Planul național de redresare și reziliență
RACI	Responsabil – Răspunzător – Consultat – Informat
RAS	Servicii de asistență tehnică rambursabile
SG	Secretar general
SGA	Secretar general adjunct
SGIP	Secretarul general al Instituției Prefectului
TI	Tehnologia informației
UE	Uniunea Europeană

Sumar executiv

Banca Mondială oferă asistență tehnică Guvernului României (GR) pentru a sprijini eforturile acestuia, conduse de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), de îmbunătățire a managementului resurselor umane (MRU) în administrația publică¹. Asistența tehnică actuală se bazează pe reformele anterioare elaborate de ANFP, care vizau profesionalizarea, consolidarea și îmbunătățirea meritocrației și orientării către performanță a funcției publice în România. Acestea includ introducerea unui cadru de competențe generale pentru toți funcționarii publici din administrația publică și o nouă procedură națională de recrutare și selecție a funcționarilor publici, bazată pe cadrul de competențe generale. În temeiul acestui RAS, Banca sprijină ANFP în vederea intensificării și extinderii acestor eforturi de reformă prin patru fluxuri de lucru interconectate:

- Consolidarea corpului înalților funcționari publici (ÎFP) din administrația publică, prin îmbunătățirea cadrelor, politicilor și instrumentelor de management al resurselor umane (MRU). Aceasta include reformarea modelului operațional al ÎFP, astfel încât să îmbunătățească furnizarea de rezultate cetățenilor de către administrația publică². ÎFP reprezintă corpul funcționarilor publici în funcții de conducere de vârf în administrația publică și care sunt responsabili de asigurarea legalității deciziilor în materie de politici, continuității operaționale și performanței manageriale a instituțiilor administrației publice centrale și teritoriale. Aceștia asigură legătura instituțională între liderii politici și nivelul administrativ și garantează că politicile convenite la nivel politic sunt implementate în mod eficient.
- Proiectarea, dezvoltarea, implementarea și evaluarea unui program de dezvoltare executivă (PDE) pentru consolidarea competențelor secretarilor generali/secretarilor generali adjuncți (SG/SGA) și ale funcționarilor publici la nivel de directori generali (DG) din administrația publică centrală, ca parte a inițiativei de introducere a cadrului de competențe generale în activitățile de învățare și dezvoltare (Î&D) aplicabile funcțiilor de ÎFP și de conducere din administrația publică, în complementaritate cu programul de formare specializată pentru ÎFP, coordonat de Institutul Național de Administrație (INA)³.
- Îmbunătățirea planificării strategice a forței de muncă în administrația publică, printr-o mai bună integrare a cadrului de competențe generale și o mai bună utilizare a datelor⁴.
- Dezvoltarea unui cadru strategic axat pe dezvoltarea resurselor umane potrivite în administrația publică și pe utilizarea datelor pentru MRU prin mecanisme coerente și funcționale de guvernanță a datelor⁵.

¹ Prin Acordul pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309).

² Abordat în prezentul raport.

³ Această activitate este acoperită de Livrabilul 1 și, parțial, de viitorul Livrabil 5.

⁴ Acest aspect este acoperit de viitorul Livrabil 2 – *Raport privind utilizarea planificării strategice a forței de muncă în cazul efectivelor de personal sustenabile din punct de vedere fiscal în domeniile prioritare/selectate* și, parțial, de viitorul Livrabil 5.

⁵ Acoperită de viitorul Livrabil 3 – *Raport cu contribuțiile tehnice și recomandările privind Strategia pentru funcția publică, inclusiv privind dezvoltarea unui cadru cuprinzător de guvernanță a datelor pentru administrația publică*.

Acest raport reprezintă Livrabilul 4 elaborat în temeiul prezentului Acord de RAS și include o analiză detaliată a sistemului ÎFP din România, precum și opțiuni de recomandări pentru îmbunătățirea eficacității sale. Prezentul livrabil se bazează pe reformele anterioare și în curs de desfășurare conduse de ANFP, inclusiv introducerea unui cadru de competențe generale și a unor noi procese de recrutare și selecție a funcționarilor publici, și identifică deficiențele structurale ale modelului operațional actual aplicabil ÎFP și discrepanțele dintre cadrul juridic și implementarea acestuia. Raportul propune opțiuni de reformă la nivel sistemic, precum și la nivel operațional, pentru a avansa transformarea ÎFP într-un organism adaptat, orientat spre rezultate și responsabil.

Evaluarea și recomandările combină cele mai bune practici internaționale cu concluziile unei analize aprofundate a corpului ÎFP din România. Raportul utilizează un cadru analitic consacrat pentru evaluarea diferitelor sisteme dedicate ÎFP și extrage bune practici din țările OCDE, în special din reforma ÎFP în curs de desfășurare în Franța. Echipa Băncii a analizat cadrele de reglementare și de MRU pentru ÎFP din România și a analizat, de-a lungul timpului, deciziile de numire și CV-urile diferiților titulari de posturi pentru a identifica tipare în ceea ce privește numirile, durata mandatului și parcursurile profesionale. Recomandările integrează concluziile atelierelor anterioare de co-proiectare cu beneficiarii, care au definit diferitele responsabilități și profiluri profesionale ale ÎFP.

Experiența internațională cu sistemele de ÎFP din statele membre OCDE

Funcționarea eficientă a sistemelor de ÎFP este determinată de arhitectura acestora. Un cadru analitic elaborat de OCDE-SIGMA a identificat opt elemente interdependente care pot asigura eficiența sistemelor ÎFP: sfera și statutul juridic; durata numirii; recrutarea și selecția; garanțiile pentru cazurile de destituire; remunerația; managementul performanței; mobilitatea și perfecționarea profesională; și guvernanta la nivel de sistem⁶. Experiența internațională la nivelul OCDE arată că o coerență a acestor elemente, mai degrabă decât o regulă unică, transformă ÎFP în parteneri strategici ai Guvernului.

Filtrele de selecție riguroase, bazate pe politici și procese de recrutare meritocratice, sunt esențiale pentru sistemele dedicate ÎFP. Țările în care corpul ÎFP este clar definit limitează posturile ocupate la posturi de conducere cu adevărat strategice, adesea cu două niveluri sub cel de ministru. Acoperirea orizontală se poate extinde dincolo de ministerele centrale la agenții și autorități de reglementare (de exemplu, Belgia și Slovenia), promovând standarde uniforme în materie de leadership în administrație. Recrutarea pentru aceste funcții este, în general, centralizată, dar flexibilă în ceea ce privește selecția politică. Comisia pentru numiri la nivel înalt din Irlanda (TLAC) și Comisia de Recrutare și Selecție pentru Administrația Publică (Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública – CReSAP) din Portugalia organizează concursuri deschise și prezintă liste restrânse miniștrilor, combinând responsabilitatea democratică cu protecția împotriva clientelismului. Estonia aplică un model tridimensional pe bază de competențe în materie de leadership și portaluri electronice publice de recrutare pentru a lărgi baza de talente.

⁶ OCDE-SIGMA (2024), *Top Public Management Toolkit*, OECD Publishing, Paris.
<https://www.sigmaweb.org/publications/top-public-management-toolkit.html>

Mandatele pe durată determinată, în general de patru până la șapte ani, sporesc responsabilitatea și reduc politizarea prin decuplarea mandatului managerial de ciclurile electorale și prin corelarea reînnoirii mandatului cu performanța. Țările de Jos aplică contracte pe cinci ani combinate cu o mobilitate gestionată la nivel central, în timp ce Belgia condiționează reînnoirea în funcție de evaluări pozitive ale performanței. Sistemele eficiente corelează acordurile de performanță multianuale pentru fiecare ÎFP de planurile strategice ale ministerelor. Modelul de planificare strategică și operațională al Belgiei aliniază obiectivele anuale la obiectivele mandatelor legislative, în timp ce cadrul de planificare operațională departamentală al Irlandei transpune prioritățile de nivel înalt în rezultate de atins la nivelul departamentelor, stabilind obiective trimestriale. Rezultatele evaluării influențează reînnoirea mandatelor, mobilitatea, acțiunile legate de perfecționarea profesională și, acolo unde este sustenabil din punct de vedere fiscal, remunerația moderată legată de performanță (de exemplu, Portugalia). Procesele de evaluare sunt documentate, transparente și permit contestații, consolidând integritatea managerială.

Politicile de mobilitate interguvernamentală dedicate ÎFP sunt utilizate pe scară largă pentru a lărgi experiența și a sparge barierele instituționale. Rotațiile coordonate central și obligatorii pentru ÎFP, precum cele operate în Țările de Jos și în Franța, urmăresc să creeze o perspectivă de ansamblu la nivelul întregii administrații pentru managerii de vârf și să prevină permanentizarea în anumite posturi. Totuși, acestea trebuie însoțite de garanții adecvate și aplicabile pentru a asigura un echilibru între continuitate și păstrarea expertizei în domeniu.

Cadrele salariale competitive, dar responsabile din punct de vedere fiscal, stau la baza atractivității funcțiilor de ÎFP. Experiența țărilor OCDE arată că politicile de remunerare aplicabile ÎFP trebuie să fie competitive, pentru a atrage talente de top atât din sectorul privat, cât și din cel public în posturi complexe, dar și transparente și echitabile. Estonia face publice tranșele salariale în funcție de complexitatea postului, în timp ce, în Irlanda, o comisie independentă responsabilă de remunerare compară în mod regulat salariile cu cele din țară și din străinătate. Portugalia condiționează parțial creșterile salariale de rezultatele evaluării, menținând în același timp transparența sistemului.

Este necesară o guvernanță centrală a funcțiilor de MRU în cazul ÎFP, pentru a menține coerența și a asigura meritocrația, în timp ce managementul cotidian rămâne în sarcina instituțiilor angajatoare. CReSAP din Portugalia este un organism independent, prevăzut de lege, care monitorizează concursurile deschise pentru toate posturile de conducere de vârf, în timp ce Estonia urmează un model mixt în care Oficiul Guvernamental coordonează aspectele legate de conformitate, dar ministerele se ocupă de evaluări și formare. Această combinație între o stabilire centralizată a standardelor și o implementare descentralizată asigură atât profesionalismul, cât și capacitatea de reacție la nevoile sectorului.

Înălții funcționari publici în România: prezentare generală și principalele provocări

ÎFP sunt funcționarii publici care ocupă posturi de conducere de vârf în România și care sunt responsabili de asigurarea legalității, continuității și stabilității manageriale a instituțiilor guvernamentale centrale și teritoriale. Aceștia asigură legătura între liderii politici și aparatul administrației publice, garantând că politicile convenite la nivel politic se traduc în rezultate operaționale.

În 2024, corpul ÎFP cuprindea 166 de posturi, numirile fiind, în principal, temporare: doar 18% din posturi erau ocupate permanent, 62% erau ocupate cu mandate temporare, iar 20% erau vacante. În plus, majoritatea numirilor în posturi de ÎFP se întindeau pe o perioadă de șase luni sau mai puțin. Conform Codului administrativ (CA), corpul ÎFP include patru categorii statutare:

- (i) **Secretar general (SG) și secretar general adjunct (SGA) în ministere și agenții centrale:** SG reprezintă cea mai înaltă funcție publică din cadrul fiecărui minister de resort. SG coordonează toate departamentele administrative, monitorizează sistemele de control intern și de conformitate și gestionează fluxul și aprobarea proiectelor legislative. Adesea, aceștia acționează ca reprezentanți legali interimari și ordonatori principali de credite ai ministerelor. SG joacă, de asemenea, un rol central în guvernanta corporativă a întreprinderilor de stat (ÎS), prin emiterea de scrisori de așteptări, aprobarea consiliilor de administrație, aprobarea indicatorilor de performanță și monitorizarea performanței ÎS⁷. SGA oglindesc statutul juridic al SG și, adesea, le este încredințată supravegherea anumitor portofolii sau proiecte, în funcție de nevoile ministeriale.
- (ii) **Inspector General de Stat în cadrul Inspecției Muncii:** o funcție unică de ÎFP.
- (iii) **Secretar general al Instituției Prefectului (SGIP):** deși atribuțiile statutare ale acestei categorii de personal rămân vag definite, SGIP gestionează operațiunile zilnice ale prefecturilor, asigură continuitatea în perioadele de tranziție de leadership și monitorizează controalele de legalitate care vizează actele autorităților locale.
- (iv) **Inspector guvernamental (IG):** inițial concepută ca un corp profesional mobil de elită pentru a sprijini proiectele transversale, astăzi, această categorie include în mare parte foști SG sau SGA pentru care s-a dispus mobilitatea pe o funcție publică de IG. Aceștia acționează în baza atribuțiilor stabilite de Prim-ministru, adesea cu rezultate vagi și grad redus de monitorizare a performanței.

Sistemul ÎFP nu s-a dovedit eficient în asigurarea nivelului de leadership strategic scontat, conform măsurărilor efectuate pe baza indicatorilor consacrați în materie de bună guvernanta și capacitate de furnizare de servicii. Indicele Blavatnik pentru Administrația Publică⁸ plasează România sub media țărilor UE/OCDE în domeniul strategiei și leadership-ului, cu cele mai mari deficite în materie de capacitate strategică și colaborare interguvernamentală, indicând dificultăți în stabilirea priorităților pe termen lung, coordonarea ministerelor și menținerea coerenței politicilor la nivelul întregii administrații. Concluzii similare arată și Indicele Transformării Bertelsmann⁹, care menționează slaba capacitate de coordonare a

⁷ Conform OUG nr. 109/2011 din 30 noiembrie 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și HG nr. 722/2016 din 28 septembrie 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

⁸ Blavatnik School of Government (2024), *Blavatnik Index of Public Administration 2024*, Universitatea Oxford. Disponibil la <https://index.bsg.ox.ac.uk>.

⁹ Bertelsmann Stiftung (2024), *BTI 2024 Country Report: Romania*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Disponibil la <https://bti-project.org/en/reports/country-report/ROU#pos9>.

orașelor, procese inconsecvente de elaborare a politicilor și o utilizare inefficientă a resurselor, precum și Indicatorii globali ai guvernantei, elaborați de Banca Mondială¹⁰, conform cărora România înregistrează una dintre cele mai slabe performanțe dintre țările UE și OCDE în materie de eficacitate a guvernării și calitate a reglementării. Aceste deficiențe indică în mod direct lacune legate de capacitatea și stabilitatea corpului ÎFP.

ÎFP din România se caracterizează printr-o definiție juridică incoerentă și limite neclare ale responsabilității. CA nu stabilește un corp distinct de ÎFP, ci tratează posturile din această categorie ca parte a funcției publice în sens larg, ele făcând doar obiectul unor reguli distincte de MRU. CA definește în detaliu responsabilitățile SG, în timp ce stabilirea atribuțiilor SGA rămâne la aprecierea diferiților miniștri, lăsând un spațiu amplu pentru discreție politică. În practică, mandatele sunt adesea subminate de numiri temporare și revizuirii ad-hoc ale responsabilităților. Miniștrii deleagă adesea coordonarea politicilor cabinetelor lor politice, lăsând în sarcina SG și SGA doar atribuții de management operațional, restrângând sau extinzând, uneori, în mod excesiv competențele acestora, în funcție de raporturile politice.

Posturile de DG constituie al doilea nivel de management, dar mandatele acestora se suprapun frecvent cu cele ale SG și SGA. DG sunt esențiali în coordonarea domeniilor de politici și gestionarea resurselor, dar rămân clasificați oficial ca „funcționari publici de conducere”. O analiză anterioară a Băncii Mondiale a evidențiat similitudini importante între DG și ÎFP din perspectiva atribuțiilor, competențelor și complexității sarcinilor lor și, prin urmare, a propus reclasificarea posturilor de DG ca posturi de ÎFP, pentru a asigura coerența nivelurilor de conducere¹¹.

Criteriile de eligibilitate pentru ocuparea posturilor de ÎFP nu acordă prioritate experienței manageriale și de conducere. Criteriile de eligibilitate se limitează la studii superioare, șapte ani vechime și absolvirea unui program de formare obligatorie oferit de INA sau ducerea la bun sfârșit a unui mandat parlamentar complet. Acest lucru reduce în mod disproporționat pragul de intrare în ÎFP și nu stabilește o traiectorie profesională de la funcțiile de conducere din administrația publică la posturi din ÎFP.

Numirile temporare, de obicei pe o perioadă de mai puțin de șase luni, au devenit metoda principală de ocupare a funcțiilor de SG și SGA¹². În perioada ianuarie 2021-mai 2025, au fost efectuate 358 de numiri în funcții de SG și SGA, dintre care 219 (61%) au reprezentat promovări temporare ale personalului de execuție, iar 128 (36%) au fost transferuri de la alte instituții. În această perioadă, nicio numire nu a fost rezultatul unui concurs deschis. Analiza traiectoriilor profesionale relevă faptul că persoanele numite provin adesea din mediul politic, cum ar fi din pozițiile de consilieri politici, prefecți sau secretari de stat, ceea ce arată că experiența politică are o pondere mai mare decât expertiza managerială.

¹⁰ Banca Mondială (2024), *Worldwide Governance Indicators, 2024 Update*. Disponibili la www.govindicators.org.

¹¹ Banca Mondială (2020), *Livrabilul 3 – Raport privind competențele și posturile din administrația publică din România*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică, ca parte a proiectului SIPOCA 136 „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”.

¹² Pe baza unei cercetări documentare care a vizat deciziile de numire și eliberare din funcție emise de Primul-ministru, precum și CV-urile diferiților titulari de posturi. A se vedea Anexa 4.

Planificarea strategică a forței de muncă din ÎFP rămâne slab dezvoltată. CA reglementează ca ANFP să elaboreze planuri bienale de recrutare, dar primul plan a fost aprobat oficial în 2025. Totuși, aceste planuri rămân exerciții formale cu o valoare predictivă redusă, deoarece sunt puternic influențate de reorganizările ministeriale care, la rândul lor, sunt determinate mai degrabă de nevoi politice decât strategice. ANFP a organizat un concurs național pilot pentru posturile din ÎFP în 2023, în urma căruia s-a identificat un grup de 21 de candidați eligibili, dar a doua etapă de selecție nu a putut fi continuată în lipsa deciziei Prim-ministrului de numire a comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor, subminând credibilitatea reformei.¹³

Deși CA restricționează în mod formal destituirile la cazuri de abateri disciplinare sau schimbări organizaționale discreționare, mandatele temporare ocolesc efectiv aceste garanții. Numirile temporare în posturi din categoria ÎFP pot fi revocate în orice moment, ceea ce face ca titularii acestor posturi să fie expuși discreției politice. Există proceduri disciplinare, dar comisia de disciplină pentru ÎFP nu mai este operațională din 2021, mecanismele de sancționare prevăzute de cadrul normativ sunt ineficace și, dat fiind blocajul instituțional (lipsa numirilor pentru o nouă comisie de disciplină), acestea nu pot fi aplicate. Absența unor reguli adaptate atribuțiilor ÎFP generează lacune semnificative în materie de responsabilitate.

Evaluarea performanței ÎFP este, în esență, o formalitate administrativă. ÎFP primesc, în general, calificativul maxim, indiferent de performanța reală, iar evaluările nu au niciun impact asupra reînnoirii mandatului, salarizării sau oportunităților de dezvoltare. Procesul este foarte fragmentat, deoarece ÎFP își raportează singuri activitățile realizate, superiorii realizează evaluările, iar o comisie externă, numită de Prim-ministru, are rolul de a valida rezultatele. În plus, obiectivele de performanță nu reflectă obiectivele instituționale. Acestea sunt adesea generice, reluate din anii precedenți sau axate în mod restrâns pe sarcini de rutină, mai degrabă decât legate de planuri strategice instituționale¹⁴. Mecanismele de supraveghere, precum auditul intern și controlul managerial, se concentrează numai pe conformitatea legală, mai degrabă decât pe calitate sau rezultate, consolidând o cultură a conformității procedurale în detrimentul responsabilității autentice.

Disparitățile salariale între diferitele posturi din categoria ÎFP creează inegalități și distorsionează stimulentele pentru performanță. Legea-cadru a salarizării nr. 153/2017 stabilește un salariu de bază uniform pentru diferite posturi din categoria ÎFP, dar, în practică, remunerația totală variază substanțial de la o instituție la alta. De exemplu, SG din anumite ministere primesc o remunerație semnificativ mai mare decât colegii lor cu responsabilități echivalente din alte instituții. Remunerația variabilă reprezintă aproximativ 16% din remunerația totală, dar nu este legată de performanță. În unele cazuri, DG și alți angajați în funcții de conducere câștigă mai mult decât SG, ceea ce subminează stimulentele pentru ocuparea posturilor din categoria ÎFP. În plus, beneficiile discreționare, cum ar fi numirile politice în posturi remunerate din cadrul consiliilor de administrație ale ÎS, întăresc politizarea și opacitatea politicilor de remunerare pentru ÎFP. Analiza comparativă arată, însă, că nivelurile salariale ale ÎFP în raport cu mediile naționale sunt egale cu sau peste valorile de referință din țările OCDE.

¹³ Un al doilea concurs pentru funcții de ÎFP a fost inițiat de către ANFP în noiembrie 2025.

¹⁴ În cadrul jalonului 419 din PNRR, ANFP a elaborat propuneri pentru a integra competențele și performanța instituțională ca parte esențială a politicilor și procesului de evaluare a performanței pentru ÎFP.

ÎFP nu dispune de un sistem structurat de progresie în carieră și perfecționare profesională, proporțional cu vechimea și importanța strategică a ÎFP. Odată numiți, SG beneficiază de oportunități limitate de promovare sau mobilitate orizontală, cu excepția celor bazate pe discreția politică. CA tratează toți ÎFP ca pe un singur grad, împiedicând diferențierea sau parcursurile de carieră clare. Ecosistemul de Î&D este fragmentat și slab aliniat la nevoile în materie de competențe. Singurul program dedicat ÎFP, coordonat de INA, urmărește să asigure eligibilitatea administrativă pentru numirile în funcții din categoria ÎFP, mai degrabă decât perfecționarea profesională continuă. Majoritatea programelor de învățare rămân generice, slab orientate și nu includ monitorizare sau evaluare. Dispozițiile existente în materie de mobilitate, cum ar fi mutările în posturi de inspector guvernamental, sunt aproape întotdeauna utilizate ca instrumente pentru marginalizarea ÎFP activi, mai degrabă decât pentru promovarea dezvoltării leadership-ului.

Guvernanța sistemului dedicat ÎFP este fragmentată, incoerentă și inaplicabilă în practică. Mai multe instituții partajează responsabilități în materie de MRU, fără a exista un organism central de coordonare și supraveghere. Prim-ministrul face numirile în mod oficial, dar elaborarea politicilor și managementul operațional sunt împărțite între o serie de instituții care nu interacționează în mod real: ANFP, Secretariatul General al Guvernului, Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, Ministerul Afacerilor Interne, Ministerul Muncii și conducerea politică a instituțiilor angajatoare. Structurile interinstituționale de colaborare în domeniul MRU nu s-au dovedit eficiente sau nu au fost operaționalizate.

ANFP are responsabilități tehnice și de reglementare limitate, dar nu are competențe de executare. ANFP gestionează datele de bază privind personalul, dar nu poate controla numirile temporare și nu are un rol central în gestionarea operațională a ÎFP. În plus, capacitatea sa de monitorizare și evaluare, precum și influența sa politică sunt limitate, deoarece accesul său la datele privind personalul se limitează la informații demografice de bază, care nu sunt validate încrucișat cu date salariale sau financiare, ceea ce împiedică monitorizarea și planificarea riguroasă a forței de muncă. Supravegherea rămâne astfel limitată la verificări de conformitate, controlul financiar revenind în principal Curții de Conturi.

Propuneri de opțiuni pentru proiectarea și dezvoltarea unui sistem dedicat ÎFP adecvat nevoilor din România

ÎFP ar trebui să aibă capacitatea, abilitarea și responsabilitatea de a oferi rezultate cetățenilor în cadrul unui model operațional adecvat scopului. Reforma ÎFP ar trebui să vizeze crearea unui corp profesional de lideri selectați pe criterii meritocratice și orientați către performanță, care să poată coordona reformele naționale, să îmbunătățească furnizarea serviciilor și să garanteze utilizarea eficientă a resurselor publice. Pentru a atinge aceste obiective, un prim set de opțiuni propuse vizează transformări structurale ale cadrului de ÎFP. Aceste transformări trebuie să facă parte dintr-o reformă cuprinzătoare a administrației publice, care să acopere o perioadă de cinci ani, având în vedere schimbările structurale necesare modelului ÎFP. Tabelul 1 de mai jos prezintă un rezumat al modificărilor propuse. Un al doilea set de opțiuni vizează îmbunătățiri operaționale la actualul cadru de ÎFP, care pot fi realizate pe termen scurt și pot complementa și pregăti reformele structurale propuse prin primul set de opțiuni.

ÎFP ar trebui să devină un cadru care să genereze o abordare comună pentru toate funcțiile publice de conducere de vârf. Toate funcțiile publice strategice de conducere de vârf din administrația publică care au grade de complexitate comparabile cu posturile actuale ocupate de ÎFP, în diferite funcții ale statului (de exemplu, inspecții și elaborarea de politici), ar trebui să fie incluse într-un sistem unitar de clasificare și notare a ÎFP, în conformitate cu reforma preconizată a sistemului de salarizare din sectorul public. Acest lucru ar asigura un regim de MRU proporțional, dar aplicat în mod consecvent pentru posturi echivalente, și ar produce o masă critică de lideri de vârf non-politici, capabili să ofere soluții la nivel guvernamental pentru cetățeni.

Responsabilitățile, mandatele și sfera posturilor din categoria ÎFP ar trebui revizuite pentru a îmbunătăți colaborarea, complementaritatea și relevanța. Rolul de SG ar trebui reorientat astfel încât aceștia să fie responsabili de realizarea priorităților ministeriale, nu doar de gestionarea administrativă a instituțiilor. SGA, în schimb, ar trebui să se concentreze pe asigurarea performanței operaționale a instituției, în special prin transformare digitală. Rolul SGIP ar trebui aliniat la cel al SGA, iar postul de inspector guvernamental ar trebui desființat, deoarece nu îndeplinește un rol de conducere esențial.

Recrutarea ÎFP ar trebui să combine o testare prealabilă riguroasă, realizată prin procesul național de recrutare, cu flexibilitatea politică adecvată pentru selecția finală. Posturile de ÎFP ar trebui să fie bazate exclusiv pe poziții, și deschise candidaților interni și externi. Candidații trebuie să promoveze mai întâi concursul național, implementat de ANFP, care presupune testarea competențelor avansate; numirile din lista scurtă rezultată ar urma să fie la discreția conducerii politice. Numirile ar urma să se facă pe durată determinată, după care rotația devine obligatorie. Titularii posturilor de DG vor constitui principala sursă de recrutare pentru posturile din categoria ÎFP.

Toate funcțiile din categoria ÎFP pentru care se pot suspenda numirile în funcția publică ar trebui să facă obiectul unor perioade de „distanțare” stricte și obligatorii, de unul până la doi ani, pentru a preveni conflictele de interese și a proteja integritatea. În prezent, titularii de posturi din categoria ÎFP numiți pe durată nedeterminată se pot suspenda din funcție pe o perioadă de mai mulți ani, în funcție de diferite motive definite prin CA¹⁵ și pot reveni pe posturi echivalente fără restricții, generând riscuri de integritate prin faptul că pot folosi informații confidențiale în afara funcției publice, pot menține o influență informală asupra titularilor sau pot trece direct pe funcții de conducere sau decizionale în sectoare pe care le-au supravegheat anterior. Prin stabilirea unor perioade obligatorii de „distanțare” pentru revenirea în funcția publică și pentru numirile în funcții de conducere din sectorul privat, Guvernul poate reduce riscul de clientelism, proteja neutralitatea instituțională și garanta că înalții funcționari nu pot profita de autoritatea exercitată după ce părăsesc funcția.

Pentru o guvernare eficientă a ÎFP este necesară o autoritate centrală și independentă responsabilă de MRU. Această instituție ar urma să fie responsabilă de coordonarea și gestionarea centralizată a ÎFP, acolo unde este posibil, în timp ce instituțiile angajatoare ar avea responsabilități delegate în materie de MRU, acolo unde este necesar. Ea ar urma să gestioneze în mod activ procesul de planificare a forței de muncă, să stabilească politici de Î&D și programe dedicate, precum și să centralizeze colectarea și gestionarea datelor privind personalul din ÎFP. Managementul operațional zilnic în materie de MRU ar

¹⁵ Conform articolelor 512-515.

rămâne în sarcina ministerelor, dar ar fi supus unei monitorizări centrale pentru a asigura conformitatea și coerența. În prezent, ANFP este cea mai bine plasată structură pentru a deveni instituția centrală responsabilă de MRU și subordonată direct Prim-Ministrului, care ar urma să gestioneze ÎFP. Mandatul și influența sa instituțională asupra ÎFP ar trebui consolidate prin introducerea unei noi funcții oficiale de conducător al funcției publice, care ar putea fi deținut în mod oficial de Prim-Ministru și delegat Președintelui ANFP.

ANFP va trebui să își îmbunătățească capacitatea de a colecta, prelucra și utiliza date standardizate privind personalul pentru a promova politici de MRU pe bază de date pentru ÎFP. În prezent, utilizarea datelor este minimă și se limitează la raportarea de bază, ceea ce face ca Guvernul să fie incapabil să anticipeze nevoile de recrutare, să gestioneze planificarea succesiunii sau să evalueze competitivitatea din perspectiva salariilor și a formării. Prin operaționalizarea completă a sistemelor și platformelor TIC, în prezent în implementare de către ANFP, precum și prin protocoale de schimb de date și un cadru de guvernare robust, ANFP ar putea utiliza în mod sistematic indicatori-cheie, cum ar fi timpul necesar pentru angajare, acoperirea succesiunii, mobilitatea internă, investițiile în formare și încheități salariale pentru a elabora politici adecvate pentru ÎFP. Valorificarea acestor informații va permite Guvernului să eficientizeze recrutarea, să conceapă programe specifice de dezvoltare a leadership-ului, să asigure practici echitabile și incluzive și să compare performanțele cu cele ale omologilor din țările OCDE/UE pentru a stabili obiective de reformă ambițioase, dar realiste.

Transformarea ÎFP ar trebui să aibă o bază legală solidă și să fie integrată într-o strategie coerentă la nivel de sistem pentru reformarea administrației publice. Dispozițiile legale care modifică CA ar trebui să fie precise, consecvente și să prevină interpretările discreționare, pentru a asigura previzibilitatea și eficacitatea pe parcursul ciclurilor politice. Guvernul ar trebui să modernizeze modelul operațional al ÎFP ca parte a strategiei sale mai ample privind administrația publică, care reflectă inițiativele UE, cum ar fi ComPact¹⁶, jaloanele din PNRR și angajamentele de aderare la OCDE, pentru a evita reformele fragmentate și a asigura coerența între politicile interconectate de MRU, inclusiv privind recrutarea, managementul performanței, salariile, mobilitatea, învățarea și dezvoltarea. Succesul acestei transformări depinde în continuare de o finanțare adecvată, care să combine alocările bugetare naționale cu resursele UE, cum ar fi Politica de coeziune și Instrumentul de sprijin tehnic, și trebuie susținut de o strategie pe termen lung cu un plan de acțiune secvențial și cu costuri estimate.

Reformarea ÎFP va necesita implicarea intensă și ținută a părților interesate, eforturi de comunicare și un plan de implementare etapizat. Instituția desemnată să gestioneze reforma ÎFP (în prezent, ANFP și Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației) ar trebui să operaționalizeze o strategie de comunicare robustă, în mai multe etape, bazată pe o cartografiere structurată a părților interesate, care să prioritizeze actorii în funcție de influența, impactul și potențiala rezistență a acestora. Modificările legislative timpurii și recrutarea stabilă pentru funcțiile din categoria ÎFP ar trebui să fie însoțite de consultări imediate cu părțile interesate, pentru a consolida legitimitatea și acceptarea administrativă. Măsurile pe termen mediu ar trebui să se concentreze pe elaborarea detaliată a cadrului legal, pe consultări ample pentru a asigura sprijinul politic și instituțional, precum și pe planificarea timpurie a unei finanțări

¹⁶ Comisia Europeană (2023), *Consolidarea spațiului administrativ european (ComPact)*, COM/2023/667 final.

durabile prin viitorul Cadru financiar multianual al UE (2028-2034), toate acestea fiind susținute de mecanisme de guvernare pentru instituționalizarea transformării ÎFP.

Diferitele componente ale transformării ÎFP se consolidează reciproc, dar modelul viitor al corpului de ÎFP trebuie adaptat rolului și responsabilităților revizuite pentru funcțiile de ÎFP. GR ar trebui să stabilească mai întâi rolul ÎFP din perspectiva misiunii, mandatelor și clasificării posturilor, astfel încât atribuțiile, sfera responsabilităților și competențele obligatorii pentru liderii de vârf din administrația publică să fie clar articulate și aplicate în mod uniform în toate instituțiile. Odată stabilită această bază funcțională, ar trebui elaborată în mod concret forma modelului de ÎFP, adică mecanismele de MRU, instituționale și politicile în materie de responsabilitate care să permită ÎFP să funcționeze corespunzător. Prioritizarea acestei ordini garantează că reformele structurale și procedurale se bazează pe o înțelegere coerentă a ceea ce ÎFP ar trebui să realizeze, permițând sistemelor ulterioare de MRU, recrutare și performanță să sprijine și să susțină un corp de ÎFP profesionist, meritocratic și responsabilizat.

Îmbunătățirile operaționale privind cadrul de ÎFP, cât și schimbările structurale propuse, ar trebui să se bazeze pe implementarea deplină și efectivă a măsurilor de reformă deja în curs de aplicare în contextul PNRR. Aceste măsuri, elaborate de ANFP, au ca scop încorporarea unui MRU pe bază de competențe în ÎFP și trebuie să servească drept bază pentru orice modificări mai ample ale modelului său de operațional. Odată adoptate, noile politici vor trebui transpuse în proceduri operaționale clare pentru a ghida aplicarea lor consecventă în întreaga administrație. Aceste proceduri ar trebui să asigure o mai mare predictibilitate, transparență și stabilitate în carieră pentru ÎFP, eliminând lacunele de reglementare identificate în cadrul actual.

Setul de opțiuni de îmbunătățire operațională vizează recomandări de aplicare clară și eficace a schimbărilor deja propuse pentru cadrul de ÎFP. În primul rând, sunt vizate propuneri de măsuri privind selecția pe post prin operaționalizarea comisiilor responsabile de selecție și soluționare a contestațiilor, clarificarea rolului ANFP în proces, prelungirea și valorificarea rezultatelor concursului național, precum și eliminarea ambiguităților legate de numiri și redistribuiri. Totodată, cadrul de recrutare trebuie consolidat prin reguli explicite privind eligibilitatea membrilor comisiilor respective și privind testarea competențelor specifice, pentru a asigura un proces meritocratic, previzibil și credibil. În al doilea rând, creșterea performanței și a profesionalizării ÎFP necesită trecerea de la un sistem artificial de evaluare la un model integrat, fundamentat pe competențe. Evaluările anuale și multianuale trebuie să coreleze obiectivele instituționale cu competențele generale și specifice funcției, prin descriptori comportamentali clar definiți și proceduri standardizate. În al treilea rând, funcționarea sustenabilă a sistemului ÎFP presupune reguli clare de implementare a mobilității, rotației, numirilor temporare și a identificării și evaluării nevoilor de formare în scopul dezvoltării profesionale continue.

Tabelul 1. Rezumatul modificărilor structurale propuse pentru modelul operațional al ÎFP

Activitate de reformă	Scurtă descriere	Problema abordată	Rezultatul preconizat	Condiții prealabile
1. Redefinirea și reclasificarea posturilor din categoria ÎFP <i>Prioritate principală și imediată a reformei ÎFP</i>	Stabilirea unui cadru legal și conceptual pentru ÎFP, inclusiv misiunea, sfera și clasificarea posturilor, integrat în sistemul de salarizare mai larg din sectorul public și reforma clasificării.	În prezent, ÎFP există doar ca o grupare juridică de titluri de posturi, cu o clasificare și reguli de MRU inconsecvente. Acest lucru subminează utilizarea sa ca instrument de gestionare a performanței ÎFP.	ÎFP include o definiție juridică clară, o declarație privind misiunea și o clasificare transparentă a posturilor, aplicate în mod uniform în toate instituțiile. Toate funcțiile cu responsabilități de conducere comparabile (SG, SGA, DG și funcții de conducere de nivel înalt comparabile) sunt incluse în ÎFP cu o clasificare adecvată, creând un cadru de leadership coerent.	Analiza și evaluarea posturilor pentru funcțiile din categoria ÎFP propuse sunt finalizate și validate. Este introdusă structura de clasificare pentru sistemul de salarizare din sectorul public prevăzut.
2. Revizuirea rolurilor și mandatelor ÎFP <i>Prioritate principală și imediată a reformei ÎFP</i>	Redefinirea mandatelor SG, SGA și DG pentru a se concentra pe un leadership strategic, obținerea de rezultate și responsabilitate, precum și pentru clarificarea liniilor ierarhice. Eliminarea rolurilor care nu se potrivesc (de exemplu, IG) sau reclasificarea acestora, după caz (de exemplu, SGIP).	Mandatele actuale sunt inconsecvente, excesiv de administrative sau discreționare din punct de vedere politic, ceea ce duce la o responsabilitate neclară și la o performanță instituțională slabă.	SG sunt responsabili pentru rezultatele politicilor, având autoritate clară asupra structurilor politice; SGA coordonează operațiunile instituționale și transformarea digitală; DG coordonează implementarea strategiei sectoriale; rolurile redundante sunt eliminate. Liniile ierarhice și responsabilitățile sunt clare în întreaga administrație.	Responsabilitățile și liniile ierarhice ale ÎFP sunt identificate și validate ca fiind reciproc exclusive și colectiv exhaustive.
3. Generalizarea numirilor meritocratice și previzibile <i>Prioritate ridicată pentru funcționarea eficientă a ÎFP, pe</i>	Introducerea unui proces simplificat de recrutare și selecție pentru ÎFP, diferențiat pe niveluri ale ÎFP. Operaționalizarea mandatelor și rotațiilor propuse, pe perioadă limitată, pentru SG/SGA și	Numirile actuale sunt ad-hoc, temporare și determinate de considerente politice, ceea ce subminează meritocrația și profesionalizarea.	Numirile în cadrul ÎFP sunt bazate pe un concurs, transparente și previzibile. Grupurile rezultate din selecție sunt puternice (numărul de candidați/post $\geq 4:1$), iar listele scurte oferă liderilor politici opțiuni calificate. Rotațiile și mobilitatea în cadrul ÎFP reduc permanentizarea în	Testarea în cadrul concursului național este calibrată pentru a asigura evaluarea și trierea riguroasă și validă a candidaților la funcții de ÎFP.

<i>bază de mandat și funcție</i>	introducerea unui parcurs de promovare internă pentru DG către posturi de SG/SGA.		anumite funcții și deschid oportunități de avansare în carieră.	ÎFP este reclassificată pentru a asigura o masă critică de funcții disponibile pentru rotații.
4. Asigurarea responsabilității pentru performanță <i>Prioritate ridicată pentru funcționarea eficientă a ÎFP, pe bază de mandat și funcție</i>	Consolidarea managementului performanței prin corelarea obiectivelor individuale cu prioritățile instituționale. Armonizarea responsabilităților în materie de management al performanței la nivelul angajatorului. Introducerea perioadelor de probă și a mecanismelor de destituire pe motive legate de performanță.	Evaluările actuale ale performanței sunt în mare parte procedurale, nu includ o evaluare independentă și nu influențează promovarea, mobilitatea sau sancțiunile. Acestea nu au niciun impact asupra performanței individuale sau organizaționale.	Performanța ÎFP este evaluată în mod regulat și pertinent, iar decidenții politici responsabili iau măsurile care se impun, legate în mod clar de rezultatele instituționale. Angajații cu performanțe slabe pot fi sprijiniți sau concediați în mod echitabil, iar angajații cu performanțe excelente sunt recunoscuți și recompensați.	Cadrul de politici și instrumentele privind managementul performanței ÎFP, precum și sistemele de facilitare sunt revizuite pentru a introduce cadrul de competențe și dimensiunile performanței instituționale. Liniile ierarhice și responsabilitatea zilnică pentru performanța ÎFP sunt delegate la nivelul angajatorului.
5. Stabilirea unei structuri de guvernanță adecvate pentru ÎFP <i>Prioritate ridicată pentru funcționarea eficientă a ÎFP, pe bază de mandat și funcție</i>	Centralizarea guvernanței în materie de MRU în ÎFP la nivelul unui organism independent, sub autoritatea Prim-ministrului, delegând în același timp gestionarea zilnică instituțiilor.	Guvernanța actuală este fragmentată, cu mandate care se suprapun și o aplicare slabă.	O singură instituție are mandatul, pârghiile instituționale și instrumentele necesare pentru a superviza și gestiona ÎFP ca un sistem integrat. Responsabilitățile pentru planificarea, recrutarea, mobilitatea și managementul performanței ÎFP sunt partajate cu instituțiile în cadrul cărora își derulează activitatea ÎFP într-un mod care asigură flexibilitate pentru responsabilizare directă și o aplicare unitară a cerințelor pentru meritocrație și performanță în întreaga administrație.	Mandatele și mecanismele instituționale, precum și cadrele de guvernanță a datelor privind personalul sunt redefinite pentru un model centralizat de MRU.

6. Consolidarea standardelor de integritate <i>Prioritate conexă care vizează responsabilitatea ÎFP</i>	Introducerea unor reguli clare de „distanțare” și a unor garanții etice pentru titularii de posturi din categoria ÎFP care fac tranziția între sectorul public și cel privat.	Normele actuale nu sunt suficiente pentru a reduce conflictele de interese și riscurile reputaționale generate de mișcările ÎFP între sectorul public și cel privat.	Se implementează perioade de „distanțare” și dispoziții privind conflictele de interese, prevenind influențele nejustificate și protejând încrederea publicului.	Se instituie un mecanism funcțional de monitorizare și aplicare, care poate urmări și aplica garanții etice pentru ÎFP.
--	--	---	---	--

Sursă: Elaborarea autorilor.

1. Introducere

1.1 Context

1. **Banca Mondială oferă asistență tehnică Guvernului României (GR) pentru a sprijini eforturile acestuia, conduse de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), de îmbunătățire a managementului resurselor umane (MRU) în administrația publică**¹⁷. Asistența tehnică actuală se bazează pe reformele anterioare elaborate de ANFP, care vizau profesionalizarea, consolidarea și îmbunătățirea meritocrației și orientării către performanță a funcției publice în România. Acestea includ introducerea unui cadru de competențe generale pentru toți funcționarii publici din administrația publică și o nouă procedură națională de recrutare și selecție a funcționarilor publici, bazată pe cadrul de competențe generale. În temeiul acestui RAS, Banca sprijină ANFP în vederea intensificării și extinderii acestor eforturi de reformă prin patru fluxuri de lucru interconectate, după cum urmează:

- (i) Consolidarea corpului înalților funcționari publici (ÎFP) din administrația publică, prin îmbunătățirea cadrelor, politicilor și instrumentelor de MRU. Aceasta include reformarea modelului operațional al ÎFP, astfel încât să stimuleze furnizarea de rezultate cetățenilor de către administrația publică¹⁸.
- (ii) Proiectarea, dezvoltarea, implementarea și evaluarea unui program de dezvoltare executivă (PDE) pentru consolidarea competențelor secretarilor generali/secretarilor generali adjuncți și ale funcționarilor publici la nivel de directori generali (DG) din administrația publică centrală, ca parte a inițiativei de introducere a cadrului de competențe generale în activitățile de învățare și dezvoltare (Î&D) aplicabile funcțiilor de ÎFP și de conducere din administrația publică, în complementaritate cu programul de formare specializată pentru ÎFP, coordonat de Institutul Național de Administrație (INA)¹⁹.
- (iii) Îmbunătățirea planificării strategice a forței de muncă în administrația publică, printr-o mai bună integrare a cadrului de competențe generale și o mai bună utilizare a datelor²⁰.
- (iv) Dezvoltarea unui cadru strategic axat pe dezvoltarea resurselor umane potrivite în administrația publică și pe utilizarea datelor pentru MRU prin mecanisme coerente și funcționale de guvernanță a datelor²¹.

¹⁷ Prin Acordul pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309).

¹⁸ Abordat în prezentul raport.

¹⁹ Această activitate este acoperită de Livrabilul 1 și, parțial, de viitorul Livrabil 5.

²⁰ Acest aspect este acoperit de viitorul Livrabil 2 – *Raport privind utilizarea planificării strategice a forței de muncă în cazul efectivelor de personal sustenabile din punct de vedere fiscal în domeniile prioritare/selectate* și, parțial, de viitorul Livrabil 5.

²¹ Acoperită de viitorul Livrabil 3 – *Raport cu contribuțiile tehnice și recomandările privind Strategia pentru funcția publică, inclusiv privind dezvoltarea unui cadru cuprinzător de guvernanță a datelor pentru administrația publică*.

2. **Acest raport reprezintă Livrabilul 4 elaborat în temeiul prezentului Acord pentru RAS și include o analiză detaliată a sistemului ÎFP din România, precum și recomandări pentru îmbunătățirea eficacității sale.** Raportul prezintă o evaluare a sistemului dedicat ÎFP din România din diferite perspective, care sunt esențiale pentru funcționarea eficientă a unei sistem de ÎFP. Evaluarea identifică deficiențele structurale ale modelului actual de funcționare a ÎFP și prezintă diferențele și contradicțiile dintre cadrul legal și implementarea sa. Pe baza acestei evaluări, raportul face recomandări structurale necesare pentru transformarea ÎFP într-un instrument adecvat pentru generarea de valoare publică, precum și recomandări specifice necesare pentru ca modelul operațional actual aplicabil ÎFP să funcționeze mai bine și să integreze reformelor în curs în materie de MRU. În sprijinul implementării recomandărilor specifice, raportul include procedurile operaționale corespunzătoare și contribuții tehnice pentru a justifica modificările aduse cadrului legislativ.

1.2 Abordarea metodologică

3. **Evaluarea și recomandările combină experiența internațională în materie de ÎFP din țările OCDE.** Evaluarea se bazează pe un cadru analitic pentru evaluarea ÎFP elaborat de OCDE-SIGMA²², care acoperă opt dimensiuni identificate ca fiind esențiale pentru funcționarea eficientă a sistemelor dedicate ÎFP. Recomandările pentru transformarea ÎFP se bazează pe experiența internațională a țărilor OCDE cu astfel de sisteme, pe baza studiilor practice²³, precum și pe cercetările primare privind reforma ÎFP în curs de desfășurare în Franța²⁴.
4. **Evaluarea se bazează pe o analiză aprofundată a cadrului de reglementare și a datelor administrative privind ÎFP din România.** În primul rând, echipa Băncii a realizat o evaluare aprofundată a cadrului de reglementare care guvernează funcționarea ÎFP în România (inclusiv legislația privind salariile), precum și a procedurilor și cadrelor operaționale existente pentru diferitele funcții de MRU aplicabile ÎFP²⁵. În al doilea rând, echipa Băncii a trecut în revistă analizele și recomandările legate de ÎFP dezvoltate de ANFP sub Jaloanele 418 și, respectiv, 419 din PNRR²⁶. În al treilea rând, echipa Băncii a utilizat datele disponibile public privind personalul ÎFP din România, publicate de ANFP. Pentru a compensa lacunele identificate la nivelul datelor disponibile, echipa Băncii a analizat (i) deciziile emise de Prim-ministru privind numirile și destituirile din funcție ale SG începând din 2021, astfel cum au fost publicate în Monitorul Oficial al României – un total de 442 de decizii, și (ii) CV-urile disponibile public ale persoanelor care au ocupat astfel de funcții în această

²² OCDE/SIGMA (2024), *Top Public Management Toolkit*, OECD Publishing, Paris. <https://www.sigmaweb.org/publications/top-public-management-toolkit.html>.

²³ Ibidem.

²⁴ A se vedea Anexa 3 la prezentul raport.

²⁵ A se vedea Anexa 2 la prezentul raport.

²⁶ Livrabilele produse sub Jalonul 418 pot fi accesate aici: <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-pnrr/proiecte-pnrr-lista/identificarea-si-implementarea-unor-solutii-privind-cresterea-prestigiului-functiei-publice/>; livrabilele produse sub Jalonul 419 pot fi accesate aici: <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-pnrr/proiecte-pnrr-lista/operationalizarea-cadrelor-de-competenta-din-administratia-publica-centrala/>

perioadă – un total de 66 de CV-uri. Datele au fost utilizate pentru a identifica instrumentele de numire, experiența profesională a titularilor de funcții, durata mandatelor, corelația cu schimbările la nivel de conducere politică și parcursul profesional²⁷.

- 5. Recomandările incluse în raport sunt rezultatul colaborării cu părțile interesate și beneficiarii direcți.** Recomandările includ concluziile unei serii de trei ateliere de lucru prospective și de co-proiectare, organizate în noiembrie 2024. Acestea au fost conduse în comun de echipele Băncii și ANFP și au reunit peste patruzeci de părți interesate din sectorul public și privat, organizații neguvernamentale, precum și SGA și DG din administrația publică centrală. Fiecare dintre cele trei ateliere a atins un obiectiv specific, și anume (i) descrierea profilurilor ÎFP, ancorate în nevoile actuale și viitoare ale administrației publice, (ii) identificarea și validarea competențelor-cheie în raport cu aceste profiluri și, respectiv, (iii) definirea arhitecturii unui program de Î&D care ar putea sprijini dezvoltarea competențelor identificate²⁸.
- 6. Raportul este structurat în șase părți, care prezintă cadrul de analiză, necesitatea îmbunătățirii ÎFP și recomandări pentru un nou model de funcționare a ÎFP.** Raportul este structurat după cum urmează:
- Capitolul 2 oferă o imagine de ansamblu a ÎFP din România, din perspectiva sferei, rolurilor și caracteristicilor personalului. Acesta evidențiază problemele sistemice în materie de guvernanta din România legate de o ÎFP ineficientă și rezumă reformele în curs în domeniul MRU care vizează îmbunătățirea ÎFP.
 - Capitolul 3 descrie cadrul analitic elaborat de OCDE-SIGMA pentru evaluarea sistemelor dedicate ÎFP și rezumă experiența internațională din țările OCDE în ceea ce privește instituirea, gestionarea și reformarea sistemelor dedicate ÎFP.
 - Capitolul 4 include evaluarea ÎFP din România, în raport cu dimensiunile eficacității ÎFP identificate de cadrul analitic al OCDE-SIGMA.
 - Capitolul 5 identifică și descrie un prim set de opțiuni de îmbunătățire a cadrului de ÎFP prin propuneri de schimbări structurale și direcția de reformă pentru un nou model de funcționare a ÎFP. Capitolul include, de asemenea, un al doilea set de opțiuni de îmbunătățire a cadrului actual de ÎFP, prin recomandări specifice care să permită operaționalizarea reformelor de MRU în curs de desfășurare în vederea îmbunătățirii modului său actual de funcționare și, ulterior, pregătirii sale pentru transformarea prevăzută.
 - Anexele conțin studii de caz aprofundate, analize și contribuții tehnice care susțin și completează evaluarea și recomandările. Anexa 1 prezintă procedurile operaționale legate de propunerile de îmbunătățiri operaționale ale reformelor în curs în materie de MRU în ÎFP. Anexa 2 prezintă analiza

²⁷ A se vedea Anexa 4 la prezentul raport.

²⁸ A se vedea Livrabilul 1 elaborat în temeiul prezentului RAS, mai exact Anexa 4 pentru descrierea detaliată a procedurii de desfășurare a celor trei ateliere și Anexa 5 pentru profilurile rezultate și competențele necesare în ÎFP.

completă a cadrului de reglementare care guvernează ÎFP și oferă informații tehnice specifice pentru a îmbunătăți claritatea și aplicarea sa. Anexa 3 include un studiu de caz aprofundat, cel al reformei ÎFP în curs în Franța. Anexa 4 include metodologia detaliată și concluziile analizei deciziilor de numire și a CV-urilor SG.

2. Prezentare generală a sistemului ÎFP din România

2.1 Mandatele, responsabilitățile și eficacitatea ÎFP

7. **Înălții funcționari publici din România reprezintă cel mai înalt nivel de funcționari publici responsabili cu asigurarea direcției strategice, a continuității instituționale și a funcționării operaționale a organizațiilor din administrația publică, atât la nivel central, cât și teritorial²⁹.** Rolurile lor implică exercitarea autorității publice la nivelul conducerii, numirile și alte decizii privind angajarea fiind luate de Prim-ministru. Există patru categorii de ÎFP:

- (i) Secretarii generali (SG) și secretarii generali adjuncți (SGA) ai autorităților publice centrale, care asigură și sunt responsabili de dezvoltarea organizațională, supraveghează și sunt responsabili de îndeplinirea funcțiilor administrative, juridice și operaționale și asigură legătura între oficialii numiți politic și operațiunile instituționale;
- (ii) Secretarii generali din Instituția Prefectului (SGIP), care sprijină prefectii în realizarea guvernantei și cu coordonarea administrativă;
- (iii) Inspectorul General de Stat din cadrul Inspecției Muncii, un post unic care supraveghează respectarea reglementărilor în domeniul muncii; și
- (iv) Inspectorii guvernamentali (IG), care, în aproape toate cazurile, au ocupat anterior o funcție permanentă de SG/SGA din aceleași categorii, care nu au fost reconfirmați în anumite posturi din categoria ÎFP, dar care au fost numiți prin aplicarea mobilității în categoria ÎFP și care, *de jure*, au responsabilități de coordonare a proiectelor cu finanțare UE și de dezvoltare instituțională, în timp ce, *de facto*, sunt în general inactivi³⁰.

Prefecții și subprefecții făceau, inițial, parte din categoria ÎFP (începând cu reformele din 2004), dar o modificare legislativă din 2021³¹ i-a reclasificat din funcționari publici în persoane numite politic. Eliminarea prefecților din categoria ÎFP ilustrează modul în care s-a schimbat definiția juridică a ÎFP, reflectând schimbările produse la granița politico-administrativă.

8. **Un tip special de ÎFP este funcția publică parlamentară.** Trebuie menționat că funcțiile publice parlamentare corespunzătoare înalților funcționari publici parlamentari sunt definite în Legea nr. 7/2006, nu în Codul Administrativ (CA), și includ următoarele funcții la nivelul Camerei Deputaților și

²⁹ O analiză aprofundată a situației actuale și a provocărilor cu care se confruntă ÎFP din România va fi inclusă în viitorul Livrabil 4 elaborat în temeiul prezentului RAS.

³⁰ A se vedea Livrabilul 1 elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică, semnat între Banca Mondială și ANFP, și bazat pe informații obținute din interviurile desfășurate în temeiul acestui RAS.

³¹ OUG nr. 4/2021 pentru modificarea și completarea OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Senatului: secretar general, secretar general adjunct și șef de departament sau director general, după caz³². Deși CA nu definește funcțiile publice parlamentare corespunzătoare înalților funcționari publici parlamentari, el face referire la această noțiune în contextul stabilirii excepțiilor de la normele pe care le prevede privind ocuparea funcțiilor publice de ÎFP și evaluarea performanțelor profesionale individuale ale ÎFP. Prezenta analiză nu include dispozițiile legale care reglementează funcțiile publice parlamentare corespunzătoare înalților funcționari publici parlamentari, datorită sferei limitate a acestui tip de funcții publice.

2.1.1 Funcții de ÎFP la nivel central

9. SG al unui minister este funcționarul public de rang înalt care gestionează atribuțiile zilnice ale respectivului minister. CA clasifică SG din administrația publică centrală ca ÎFP și, prin urmare, îi supune regimului de carieră care guvernează această categorie de funcționari publici. Conform statutului, SG este un funcționar de carieră cu o atitudine neutră din punct de vedere politic, a cărui obligație principală este de a asigura continuitatea instituțională. Atribuțiile sale sunt definite de lege și includ coordonarea administrativă, gestionarea ciclului de politici strategice și de reglementare, asigurarea continuității operaționale și a activităților delegate, monitorizarea desfășurării controlului intern și a conformității. Mai precis:

- **Coordonarea administrativă³³:** coordonează departamentele și activitățile cu caracter funcțional din cadrul ministerului și asigură legătura operativă dintre ministru și toate structurile din subordinea ministerului. SG se asigură că ordinele și politicile ministrului sunt comunicate și implementate la nivelul ministerului și al agențiilor sale.
- **Politicile și procesul legislativ:** gestionează procesul intern de elaborare și avizare a legilor, regulamentelor și documentelor de politică. De exemplu, SG distribuie proiectele de acte inițiate de minister către alte ministere pentru avizare și se asigură că ministerul avizează proiectele inițiate de alte instituții. De asemenea, SG supraveghează procedurile de aprobare finală și publicare a actelor emise de Guvern și inițiate de ministerul în cauză. În plus, SG este de obicei numit de ministru pentru a coordona elaborarea, monitorizarea și raportarea planurilor strategice instituționale³⁴.
- **Continuitatea operațională și autoritatea delegată:** asigură continuitatea conducerii instituției la schimbările de cicluri politice. În mod excepțional, dacă postul de ministru este vacant sau ministrul nu își poate exercita atribuțiile, SG poate îndeplini, cu titlu interimar, funcția de reprezentant legal și ordonator principal de credite al ministerului. Această dispoziție legală autorizează SG să mențină funcționarea instituției și gestionarea finanțelor în situația în care nu există conducere politică.

³² În conformitate cu art. 7 alin. (1) și art. 19 alin. (1) din Legea nr. 7/2006 și cu pct. 1 din secțiunea I din Anexa la Legea nr. 7/2006.

³³ Implicit la art. 61 și art. 66 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 (atribuții manageriale generice pentru SG și toți șefii de structuri, aplicate, *mutatis mutandis*, SG). A se vedea Anexa 4.

³⁴ Anexa 1 la Hotărârea Guvernului nr. 427/2022 privind planurile strategice instituționale conferă SG (sau altor funcții de conducere numite de ministru) responsabilitatea formală de a coordona elaborarea PSI-urilor și de a asigura legătura cu Secretariatul General al Guvernului.

- **Monitorizarea desfășurării controlului intern și a conformității:** monitorizează pregătirea raportărilor obligatorii și se asigură că acestea sunt realizate conform legii. Din această poziție, SG prezidează sau supraveghează, de obicei, Comisia de monitorizare a sistemului de control intern managerial (SCIM)³⁵. De asemenea, SG supraveghează implementarea politicilor de personal și respectarea implementării principiilor de MRU la nivelul ministerului, astfel cum sunt definite de CA.
- **Monitorizarea respectării normelor în materie de guvernanță corporativă de către întreprinderile de stat (ÎS)³⁶:** SG poate acționa ca reprezentant al statului pentru a integra orientarea strategică și responsabilitatea în ÎS. SG se asigură că ÎS își desfășoară activitatea în conformitate cu politicile publice și prioritățile naționale prin (i) elaborarea de scrisori oficiale de așteptări care să prezinte obiectivele strategice pentru ÎS; (ii) asigurarea unui proces de selecție și numire a membrilor consiliului de administrație transparent și meritocratic; (iii) aprobarea indicatorilor-cheie de performanță (ICP) incluși în contractele de mandat; și (iv) monitorizarea performanței consiliului de administrație și a conducerii executive a ÎS în raport cu aceste obiective convenite.

10. Rolul SGA oglindește *de facto* rolul SG, dar CA nu îl definește în mod explicit. CA permite numirea unuia sau mai multor SGA la nivel de ministere și de agenții și instituții ale administrației centrale. Deși statutul lor juridic îl reflectă cel al SG și, conform legii, aceștia ar trebui să „îndeplinească sarcini specifice alocate de ministru”, SGA sunt adesea însărcinați cu supravegherea portofoliilor tematice sau cu anumite funcții ministeriale, în funcție de nevoile ministeriale și pentru a înlocui sau completa portofoliile SG³⁷. Din punct de vedere operațional, aceștia pot supraveghea anumite departamente sau proiecte, împărțind astfel sarcina de gestionare a unui minister mare.

2.1.2 Categoriile de ÎFP la nivel teritorial

11. SGIP este cel mai înalt funcționar public la nivel teritorial și are rolul de a supraveghea funcționarea administrativă a instituției prefectului. SGIP au fost incluși în categoria ÎFP în 2021, după ce funcțiile de prefect și subprefect au fost reclasificate ca funcții politice³⁸. În prezent, funcția de SGIP beneficiază de același regim juridic ca și ÎFP la nivel central. Responsabilitățile specifice ale SGPI nu sunt încă definite legal³⁹, dar Codul administrativ împuternicește SGIP să exercite toate prerogativele de management intern delegate de prefect și să semneze în calitate de ordonator principal de credite

³⁵ Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 desemnează, la art. 3 alin. (3), „conducătorul entității publice” (adică ministrul sau SG prin delegare) drept responsabil cu implementarea SCIM.

³⁶ Conform OUG nr. 109/2011 din 30 noiembrie 2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și HG nr. 722/2016 din 28 septembrie 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

³⁷ Pe baza interviurilor și a atelierelor desfășurate cu părțile interesate în temeiul acestui RAS.

³⁸ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 4/2021.

³⁹ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 4/2021 prevede că responsabilitățile detaliate vor fi stabilite prin hotărâre de Guvern.

interimar atunci când posturile de prefect și subprefect sunt vacante. În linii mari, prin analogie cu SG la nivel central, SGIP este responsabil de:

- **Conducerea administrativă:** supravegherea departamentelor interne ale instituției prefectului (cum ar fi departamentele juridic, economic, de resurse umane) și asigurarea funcționării corespunzătoare a acestora în fiecare zi. SGIP organizează personalul și fluxurile de lucru ale prefecturii, astfel încât directivele prefectului să fie puse în aplicare în mod eficient.
- **Continuitate și coordonare:** asigurarea continuității operaționale în perioadele de tranziție, atunci când prefectul sau subprefectul este înlocuit (sau dacă ambele funcții sunt vacante)⁴⁰. SGIP trebuie, de asemenea, să îndeplinească rolul de consilier tehnic al prefectului și subprefectului.
- **Verificarea legalității:** asigurarea verificării neîntrerupte a actelor emise de autoritățile locale și a eliberării autorizațiilor administrative.

12. Inspectorii guvernamentali sunt înalți funcționari publici care acționează în numele Guvernului, de obicei prin intermediul Secretariatului General al Guvernului (SGG), la nivel central sau teritorial. Categoria IG a fost creată în contextul reformelor funcției publice implementate în contextul pregătirii aderării la UE (2006-2007), cu scopul de a introduce un corp flexibil de funcționari publici de elită. În practică, mulți inspectori guvernamentali sunt foști prefecți, subprefecți sau secretari generali ai ministerelor care au fost transferați în aceste funcții. IG fac parte din categoria ÎFP prin lege, fiindnumiți prin decizie emisă de Prim-ministru. În materie de MRU, IG beneficiază de același regim ca SG/SGA. Totuși, astfel cum se descrie în Anexa 4, toți IG în funcție au fost desemnați prin aplicarea mobilității sau prin promovare temporară, dar niciodată în urma unui proces de recrutare. Spre deosebire de SG, IG nu au atribuții limitate din perspectivă teritorială sau funcțională, ci „îndeplinesc sarcini dispuse de Prim-ministru sau de SGG”. Aceștia sunt obligați să prezinte rapoarte de activitate în termen de 15 zile de la finalizare, fără a beneficia, însă, de îndrumări cu privire la rezultatele standard sau criteriile de evaluare⁴¹. IG nu au un set standard de atribuții executive permanente legate de o singură instituție. În schimb, responsabilitățile lor sunt, în general, definite pentru fiecare misiune în parte. Conform mandatului lor definit în mod oficial, principalele atribuții ale IG constau în „coordonarea activităților, proiectelor sau programelor complexe legate de statutul României de stat membru al Uniunii Europene, precum și a priorităților strategice pentru dezvoltarea capacității administrative și instituționale” și „rămânerea la dispoziția Prim-ministrului sau a Secretarului General al Guvernului”⁴². În consecință, responsabilitățile IG rămân ambigue și pot varia semnificativ.

2.1.3 Alte funcții de conducere similare în cadrul funcției publice în afară de categoria ÎFP

13. Directorii generali (DG) din administrația publică centrală constituie coloana vertebrală a managementului la nivel ministerial, deși nu aparțin categoriei ÎFP. La nivel central, DG raportează

⁴⁰ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 4/2021

⁴¹ Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 48/2007.

⁴² Ibidem.

de obicei persoanelor numite politic, cum ar fi secretarii de stat, fiind responsabili de anumite domenii de politici publice. În multe cazuri, DG care îndeplinesc roluri administrative și operaționale sunt subordonați direct ÎFP. Responsabilitățile principale ale DG includ managementul strategic și implementarea politicilor în domeniile lor respective de politici, precum și gestionarea unor resurse financiare și umane importante. DG sunt încadrați ca „funcționari publici de conducere”, împreună cu superiorii ierarhici din funcția publică (adică „șef serviciu” și funcții echivalente), cu care împărtășesc cerințe similare în cazul anumitor competențe, conform cadrului de competențe generale aplicabil. Totuși, analizele anterioare ale Băncii au constatat suprapuneri importante între rolurile de director general (adjunct)⁴³ și ÎFP în ceea ce privește natura activității, responsabilitățile postului, cerințele privind competențele și complexitatea postului⁴⁴, ceea ce a dus la recomandările de a considera și clasifica în mod oficial posturile de DG ca posturi din categoria înalților funcționari publici⁴⁵.

14. Directorii executivi la nivel teritorial și local exercită această funcție de management strategic pentru servicii publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe de specialitate din administrația publică centrală și pentru administrația publică locală. Directorii executivi acționează ca lideri instituționali ai departamentelor specializate, adică sănătate publică, asistență socială, urbanism, agricultură, atât în cadrul consiliilor județene, cât și al agențiilor de stat descentralizate⁴⁶. Directorii executivi gestionează bugete care depășesc adesea 150 de milioane de lei (30 de milioane de euro) și coordonează, în medie, 240 de angajați⁴⁷. Ei sunt, în general, la conducerea unor instituții responsabile de furnizarea de servicii de urgență, inclusiv gestionarea situațiilor care presupun protecția copiilor și controlul infecțiilor intraspitalicești. Interviuurile și atelierele cu părțile interesate au echivalat complexitatea acestor roluri, de exemplu, pe durata pandemiei sau în cazul situațiilor de urgență cauzate de inundații, cu cea a SGPI.

2.1.4 Statistici descriptive privind numărul, distribuția și profilurile ÎFP

15. În 2024, ÎFP includea 166 de posturi în administrația publică centrală și teritorială, dintre care doar 18% erau ocupate cu titlu permanent (a se vedea Tabelul 2). ANFP colectează și raportează, anual, date privind personalul ÎFP, deși pentru un număr limitat de indicatori. Pentru 2024, ANFP a

⁴³ Nu există nicio distincție funcțională între directorii generali adjuncți și directorii generali, conform Codului administrativ.

⁴⁴ De exemplu, rolurile de SG și SGA vizează în principal funcționarea generală, coordonarea și monitorizarea autorităților/instituțiilor publice, indiferent de orientarea politică stabilită de decidenții numiți politic. În mod similar, rolurile și responsabilitățile funcționarilor publici din funcțiile de DG și DGA se concentrează pe elaborarea, implementarea, monitorizarea, evaluarea politicilor și furnizarea de servicii, dar exclusiv în domeniul lor de responsabilitate politică, conform instrucțiunilor decidenților politici, sub autoritatea directă a demnitarilor numiți politic corespunzători și sub coordonarea ÎFP în ceea ce privește procesele.

⁴⁵ Pe baza unei analize comparative a regulamentelor de organizare și funcționare, a fișelor de post, a interviurilor și a grupurilor de discuții organizate de echipa Băncii în perioada aprilie-iunie 2019, și astfel cum reiese din Banca Mondială (2020), *Livrabilul 3 – Raport privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică.

⁴⁶ Art. 390 lit. (e) și (f) din Codul administrativ.

⁴⁷ Pe baza unei analize a unui eșantion de regulamente de organizare și funcționare a consiliilor județene.

raportat 166 de posturi de ÎFP în administrația publică centrală și teritorială, dintre care 133 erau ocupate (aproximativ 80% rată globală de ocupare). Doar 18% din posturi erau ocupate cu titlu permanent, adică prin procesul complet de recrutare, selecție și numire, în timp ce 63% din posturi erau ocupate prin numiri temporare și 19% erau vacante. Prin urmare, corpul ÎFP este compus în principal din ocupanți temporari, numiți prin decizia Prim-ministrului la propunerea conducerii politice a fiecărei instituții.

Tabelul 2. Posturi de ÎFP în administrația publică centrală și teritorială, 2024

Categoria de ÎFP	Numire permanentă	Numire temporară	Posturi vacante	Total	Procentul numirilor temporare	Rata posturilor vacante	Raport categorie ÎFP/total funcționari publici (nivel central și teritorial) ⁴⁸
SG/SGA	9	74	18	101	73%	18%	1/781
SGIP	1	28	13	42	67%	31%	1/1 858
IG	19	1	3	23	4%	13%	1/3 396
Total	29	103	34	166*	62%	20%	1/470

Sursă: Agenția Națională a Funcționarilor Publici (2024), Raportul privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici. Disponibil la: <https://www.anfp.gov.ro/media/z32ptoe1/raport-privind-managementul-func%C8%9Biei-%C8%99i-func%C8%9Bionarilor-publici-2024.pdf>.

Note: Discrepanța reflectă o funcție convertită în perioada de raportare.

16. Cercetarea documentară realizată pe baza informațiilor disponibile public a evidențiat un grad ridicat de instabilitate în ceea ce privește funcțiile de ÎFP, o ciclicitate politică și o discrepantă mare între profilul ocupanților și cerințele posturilor de ÎFP, în special în cazul celor de SG și SGA din ministerele de resort. Pentru a compensa lipsa datelor cuprinzătoare și multianuale privind personalul care ocupă funcții din categoria ÎFP, echipa Băncii a analizat deciziile Prim-ministrului privind numirile și destituirile din funcție ale SG și SGA din ministerele de resort, publicate în Monitorul Oficial al României între 1 ianuarie 2021 și 31 mai 2025. Au fost identificate în total 442 de decizii, dintre care 358 de numiri și 84 de decizii de încetare a exercitării cu caracter temporar a respectivelor funcții publice. Acolo unde a fost posibil, această analiză a fost completată de o analiză a CV-urilor disponibile public ale diferiților titulari de posturi. Analiza concluzionează următoarele⁴⁹:

- În această perioadă nu s-a efectuat nicio numire în urma unui concurs deschis; numirile temporare au devenit metoda cea mai frecvent utilizată pentru desemnarea SG și SGA.

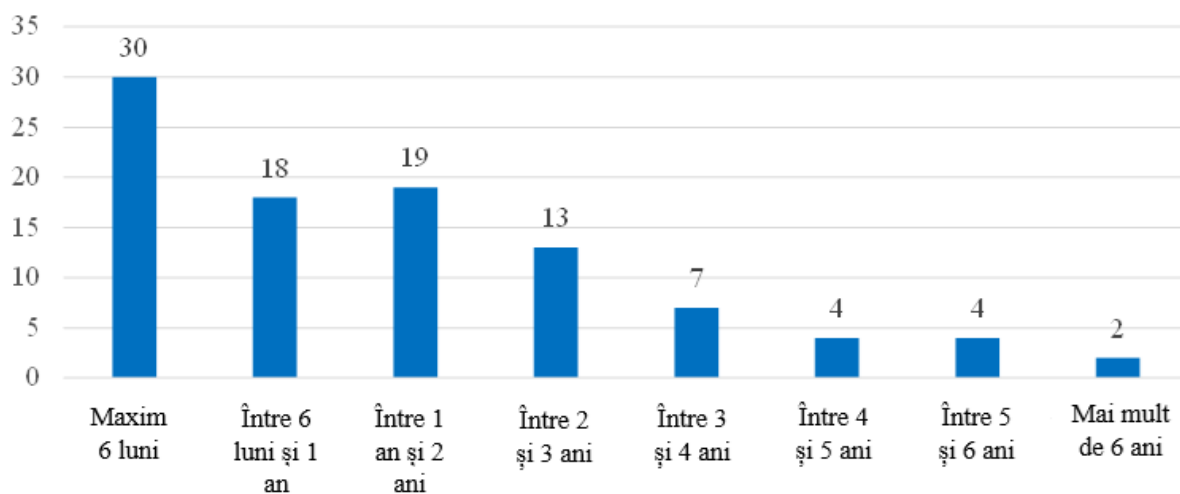
⁴⁸ O comparație mai exactă ar fi între ÎFP și numărul total de efective din administrația publică centrală și teritorială, care ar trebui să conducă la un raport semnificativ mai mic între ÎFP și personalul din administrație; însă, astfel de date nu sunt disponibile. Datele disponibile arată că, în 2024, numărul funcționarilor publici la nivel central și teritorial era de 78 066 de persoane, numărul total al funcționarilor publici (nivel central, teritorial și local) era de 176 400 de persoane, iar numărul total al angajaților din categoria „administrație publică”, conform Anexei 8 la Legea-cadru a salarizării nr. 153/2017, era de aproximativ 302 000 de persoane. A se vedea Agenția Națională a Funcționarilor Publici (2024), *Raport privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici*. Disponibil la <https://www.anfp.gov.ro/media/z32ptoe1/raport-privind-managementul-func%C8%9Biei-%C8%99i-func%C8%9Bionarilor-publici-2024.pdf>.

⁴⁹ Analiza detaliată și explicațiile metodologice sunt prezentate în Anexa 4.

- Liderii politici utilizează în general instrumentul numirilor temporare pentru a promova temporar funcționari publici de nivel de execuție, fără atribuții de conducere, în funcții de SG și SGA: din 78 de numiri temporare în funcții de SG, 33 de persoane au fost promovate temporar din funcții de consilieri superiori.
- Stabilitatea în aceste funcții a fost compromisă de mandatele lor scurte, aproape jumătate din numirile realizate în această perioadă fiind de mai puțin de un an (a se vedea Figura 1).

Instabilitatea este exacerbată de o rată ridicată de fluctuație a persoanelor încadrate pe aceste funcții în urma remaniierilor guvernamentale: din 97 de SG numiți, aproximativ 30% (29) au fost destituiți la momentul numirii de noi miniștri, indiferent dacă proveneau din același partid politic sau din altul. În schimb, unele numiri temporare în funcția de SG au durat mai mult de patru ani. În plus, în multe cazuri, SG și SGA se rotesc *de facto* între instituții în diferite funcții din categoria ÎFP: din cele 66 de CV-uri analizate ale persoanelor încadrate în funcția de SG, aproximativ 55% ocupaseră anterior funcții de SG sau SGA.

Figura 1. Durata numirilor în funcții de SG



Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor emise de Prim-ministru și publicate în Monitorul Oficial al României între 1 ianuarie 2021 și 31 mai 2025, precum și a analizei CV-urilor identificate online.

2.2 ÎFP ca factor determinant al performanței guvernamentale (scăzute)

17. Performanța ÎFP reprezintă un element fundamental al funcționării administrației publice din România. Considerați coloana vertebrală profesională a statului, categorie neutră din punct de vedere politic, ÎFP trebuie să asigure continuitatea, legalitatea și stabilitatea managerială indiferent de instituție și ciclu electoral. După cum se detaliază în Capitolul 4 de mai jos, ÎFP au un rol esențial în capacitatea, gestionarea și coordonarea instituțiilor administrației publice în vederea atingerii obiectivelor

instituționale. În multe cazuri, acestora li se atribuie responsabilități directe de supraveghere a planificării și obținerii de rezultate în domenii specifice de politici. Cu toate acestea, analize anterioare realizate de Banca Mondială⁵⁰, OCDE⁵¹ și GR⁵² au arătat că acest cadru legal și instituțional dedicat ÎFP este inefficient.

18. Calitatea generală a managementului în sectorul public din România rămâne sub nivelurile UE și OCDE, evidențiind slăbiciuni structurale persistente (Figura 2). Conform Indicelui Blavatnik⁵³ pentru administrația publică, domeniul strategie și leadership evaluează cât de eficientă este conducerea funcției publice în stabilirea direcției strategice, orientarea instituțiilor publice, apărarea valorilor fundamentale și promovarea cooperării între funcționarii publici. Performanța României, măsurată cu ajutorul acestui indice, evidențiază deficiențe semnificative în ceea ce privește capacitatea ÎFP. De exemplu, cele mai mari deficiențe se înregistrează în materie de capacitate strategică și colaborare interguvernamentală, ceea ce sugerează că ÎFP din România se confruntă cu dificultăți în stabilirea priorităților pe termen lung, alinierea instituțiilor la provocările în continuă evoluție și furnizarea de politici coerente în cadrul unei abordări care implică întreaga administrație. Astfel de constatări sunt confirmate de Indicele de transformare 2024, care evidențiază faptul că această capacitatea redusă a administrației publice din România în materie de planificare strategică și implementare și de gestionare a resurselor, coroborată cu calitatea scăzută și inconsecvența procesului de elaborare a politicilor, este un factor major al incapacității statului de a produce valoare publică pentru cetățeni (Figura 3).

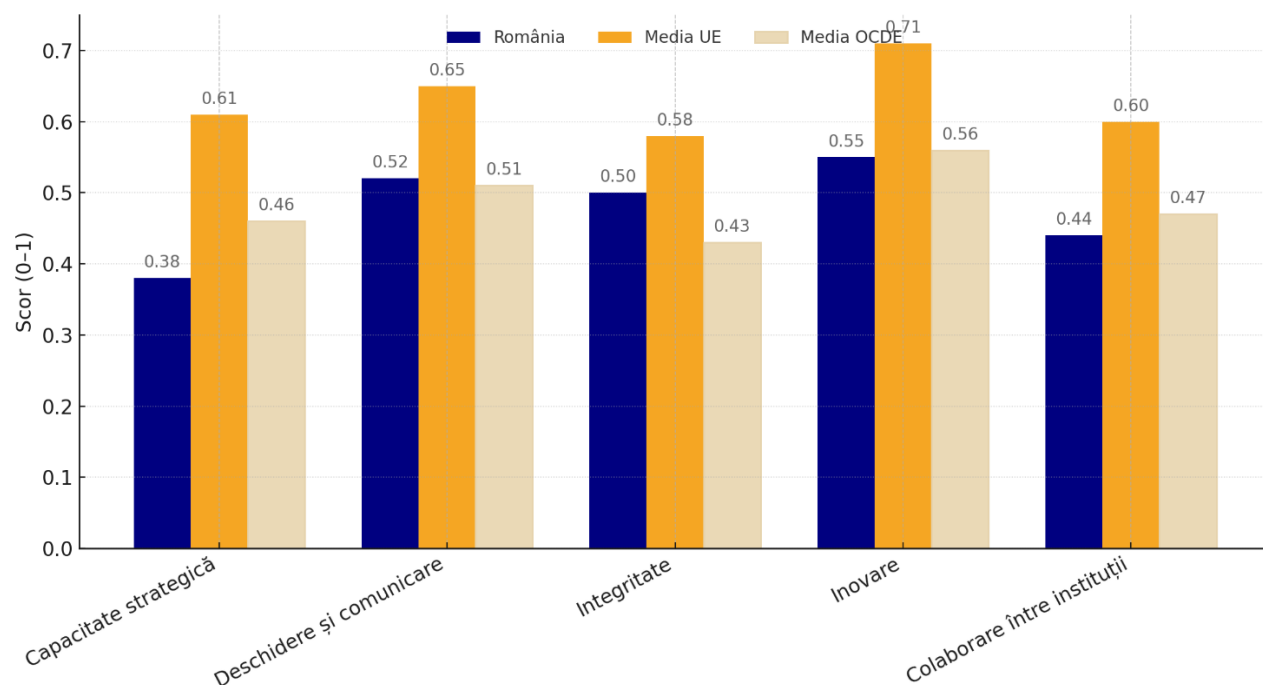
⁵⁰ Banca Mondială (2019), Livrabilul 1.1 – *Analiză de referință privind cadrul național pentru managementul resurselor umane și instituționalizarea acestuia*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația publică. Disponibil aici: <https://documents.worldbank.org/>.

⁵¹ Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (2023), *Coherence and co-ordination at the Centre of Government in Romania*. Disponibil la https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/07/coherence-and-co-ordination-at-the-centre-of-government-in-romania_ea2bb794/.

⁵² Agenția Națională a Funcționarilor Publici (2023), *Studiu privind situația actuală a carierei funcționarilor publici din administrația publică, cu formularea de recomandări și întărirea rolului consilierului de etică*. Disponibil la <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-pnrr/proiecte-pnrr-lista/identificarea-si-implementarea-unor-solutii-privind-cresterea-prestigiului-functiei-publice/#sec1>.

⁵³ Blavatnik Index of Public Administration este un instrument global de evaluare comparativă a administrațiilor publice și serviciilor civile naționale, conceput de Blavatnik School of Government (Universitatea Oxford). Acesta oferă date despre performanța și caracteristicile structurilor administrative în 120 de țări. Scopul principal al Indexului este de a permite comparații între țări în ceea ce privește punctele tari și slabe, capacitatea și performanța administrațiilor publice de a livra valoare pentru cetățeni. Metodologia sa generală se bazează pe 82 de indicatori provenind din 17 surse internaționale diferite (instituții internaționale, cercetări academice, organizații ale societății civile). Acești indicatori sunt măsurați, standardizați pe o scară 0-1 (unde 0 corespunde scorului minim observat, iar 1 maximului) și apoi agregați într-un model pe mai multe niveluri. După armonizarea scalelor, media simplă a componentelor definește scorurile. În proces nu se aplică ponderări complicate sau imputări pentru date lipsă. Evaluarea se face pe patru domenii majore, care acoperă diferitele dimensiuni ale administrației publice: strategie și leadership, politici publice, servicii publice și resurse umane și procese. La rândul său, fiecare domeniu cuprinde mai multe teme concrete (până la 20 definite în cadru conceptual), de exemplu integritate, inovare, utilizarea datelor, reglementări, management de criză, politici de personal etc.

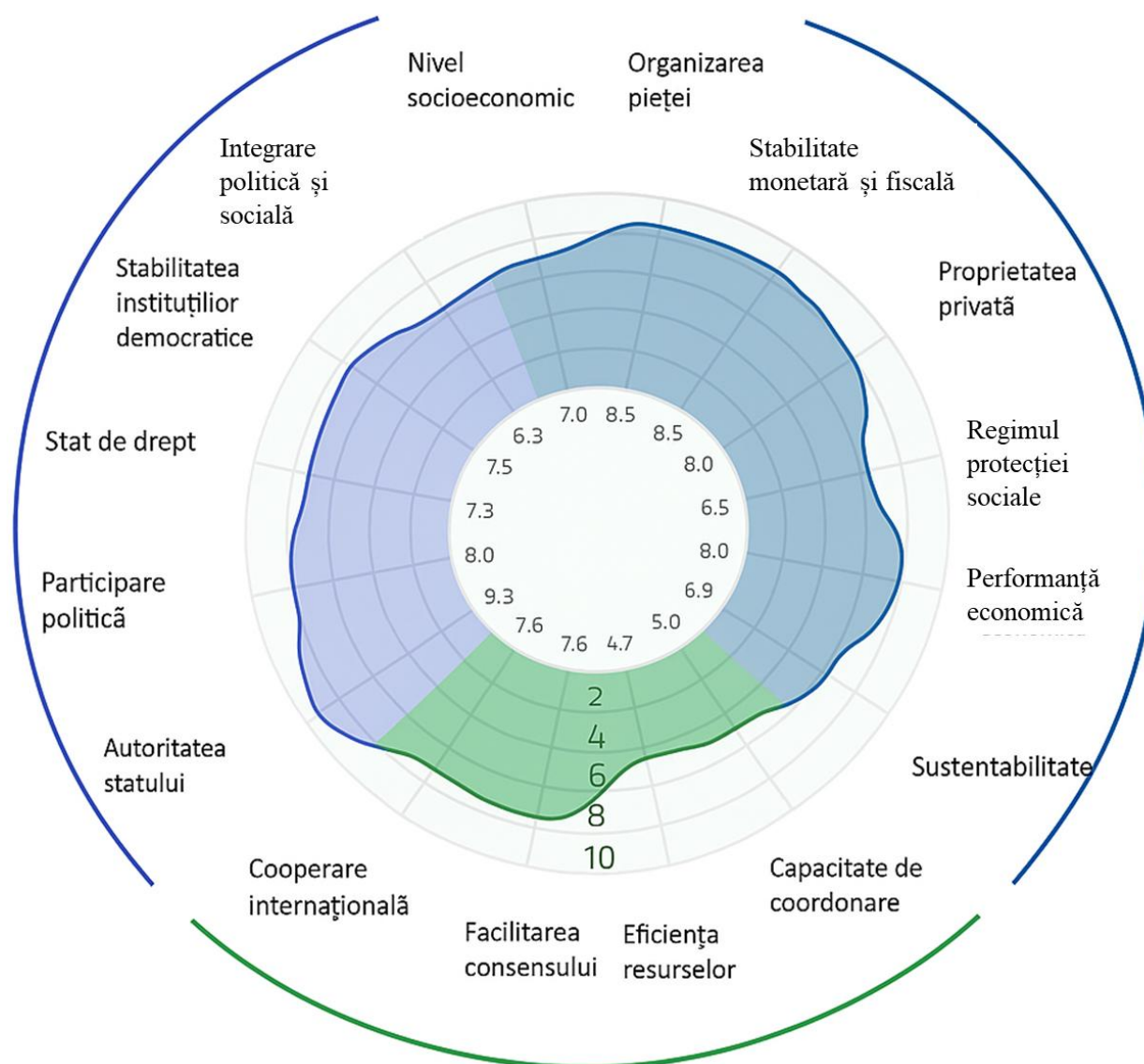
Figura 2. Compararea performanței administrației publice din România în materie de strategie și leadership cu media țărilor UE și OCDE, măsurată prin Indicele Blavatnik pentru administrația publică, 2024



Sursă: Blavatnik School of Government (2024), *Blavatnik Index of Public Administration*, Universitatea Oxford. Disponibil la <https://index.bsg.ox.ac.uk>.

Notă: Mediile UE și OCDE sunt calculate pe baza scorurilor de țară rezultate din aplicarea Indicelui Blavatnik (2024), luând media simplă a statelor membre care au date disponibile pentru fiecare capitol. Aceste repere sunt construite analitice, iar acoperirea variază în funcție de capitol.

Figura 3. Prezentare generală a Indicelui transformării, elaborat de Bertelsmann Stiftung pentru România, 2024

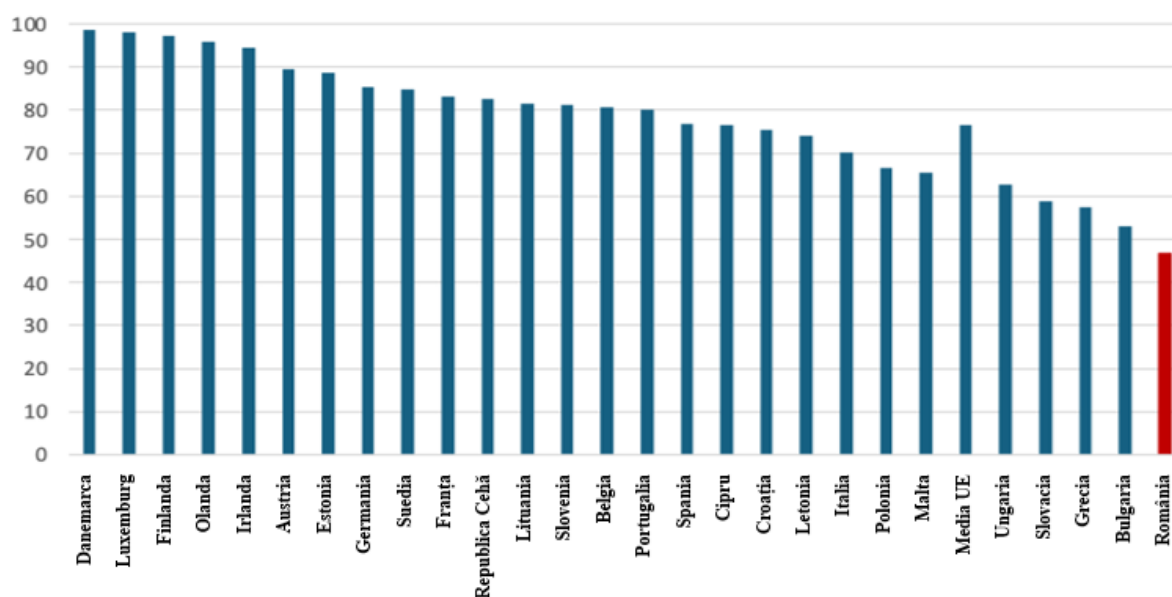


Sursă: Bertelsmann Stiftung (2024), *BTI 2024 Country Report: Romania*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Disponibil la <https://bti-project.org/en/reports/country-report/ROU#pos9>.

Note: Cooperarea internațională, facilitarea consensului, eficiența resurselor și capacitatea de coordonare sunt dimensiuni ale eficacității guvernantei.

19. Performanța scăzută a ÎFP afectează în mod direct capacitatea statului de a implementa reforme, de a furniza servicii publice de înaltă calitate și de a menține încrederea cetățenilor în guvern. Conform Indicatorilor globali ai guvernării (WGI), elaborați de Banca Mondială⁵⁴, România se situează în mod constant pe ultimul loc printre statele membre ale Uniunii Europene în ceea ce privește eficacitatea guvernării (a se vedea Figura 4 de mai jos) și calitatea reglementării (Figura 5)⁵⁵. Acești indicatori reflectă profesionalismul și eficacitatea funcției publice, calitatea formulării și implementării politicilor, precum și credibilitatea angajamentelor guvernului de a urmări politici consecvente. Scorul României evidențiază slăbiciuni structurale persistente în domenii ale administrației publice care constituie o parte esențială a mandatului și responsabilităților ÎFP.

Figura 4. Indicatorul eficienței guvernamentale în statele membre ale UE în 2023, exprimat ca rang percentil (0-100)

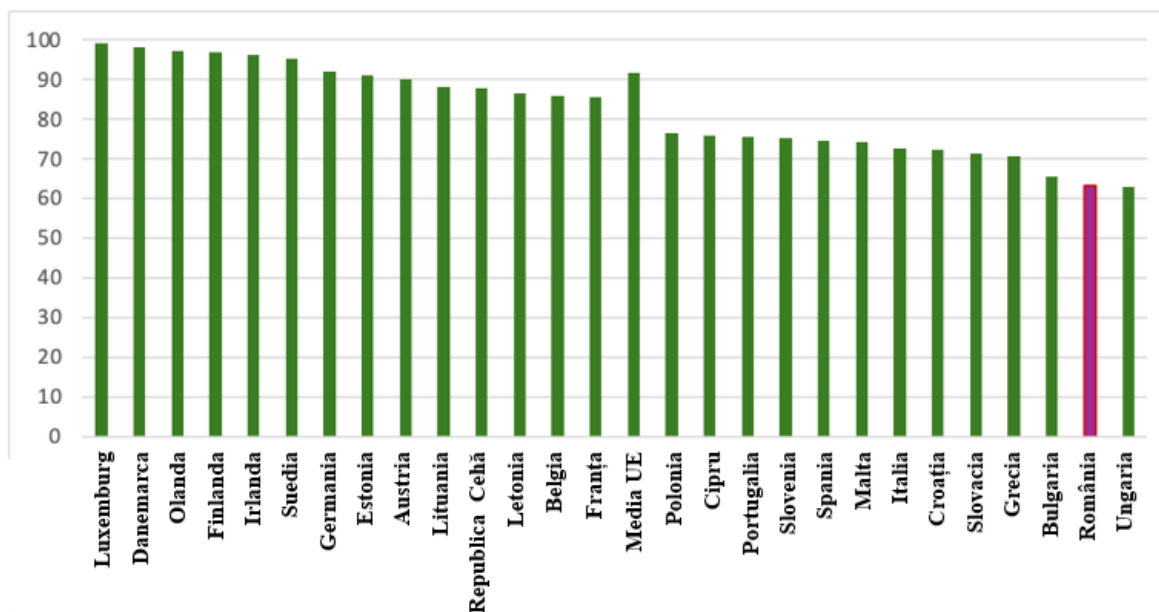


Sursă: Banca Mondială (2024), *Worldwide Governance Indicators, 2024 Update*. Disponibil la www.govindicators.org.

⁵⁴ Indicii globali ai guvernării (Worldwide Governance Indicators – WGI), elaborați de Banca Mondială, reprezintă un set de șase indicatori compoziți care măsoară calitatea guvernării în peste 200 de țări, pe baza a zeci de surse externe (sondaje, evaluări de experți, date de la organizații internaționale). Metodologia generală constă în agregarea statistică a unor percepții provenite din multiple surse independente, standardizate pe o scală comună și combinate prin tehnici de analiză factorială pentru a produce scoruri comparabile între țări și în timp, însoțite de intervale de încredere care reflectă incertitudinea estimărilor. Cele șase dimensiuni evaluate sunt: Vocea și responsabilitatea (Voice and Accountability), Stabilitatea politică și absența violenței (Political Stability and Absence of Violence/Terrorism), Eficacitatea guvernării (Government Effectiveness), Calitatea reglementărilor (Regulatory Quality), Starea de drept (Rule of Law) și Controlul corupției (Control of Corruption). Acestea oferă un cadru comprehensiv pentru înțelegerea performanței instituționale și a mediului de guvernare la nivel național.

⁵⁵ A se vedea datele furnizate de Indicatorii globali ai guvernării (WGI), elaborați de Banca Mondială, accesibile la: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>. Pentru detalii privind indicatorul de eficacitate a guvernului, a se vedea fișa metodologică disponibilă la: <https://www.worldbank.org/content/dam/sites/govindicators/doc/ge.pdf>.

Figura 5. Indicatorul calității reglementării în statele membre ale UE în 2023, exprimat ca rang percentil (0-100)



Sursă: Banca Mondială (2024), *Worldwide Governance Indicators, 2024 Update*. Disponibil la www.govindicators.org.

2.3 Inventarul reformelor în curs care vizează ÎFP

20. România s-a angajat să realizeze o serie de reforme paralele în ceea ce privește ÎFP, ca parte a PNRR. PNRR include patru jaloane-cheie legate de ÎFP, sub responsabilitatea ANFP⁵⁶. Două dintre acestea se concentrează pe îmbunătățirea procesului de recrutare a ÎFP prin concursul național dedicat funcției publice, în timp ce celelalte două vizează promovarea meritocrației, asigurarea unui management coerent al resurselor umane în administrația publică și integrarea cadrului de competențe în MRU pentru categoria ÎFP. Tabelul 3 rezumă schimbările în curs la nivelul ÎFP ca parte a acestor reforme.

⁵⁶ Acestea sunt Jalon 419 - Cadre de competență operațională în administrația publică centrală, Jalon 418 - Intrarea în vigoare a două acte legislative privind managementul resurselor umane (acestea au fost actualizate sub forma Jalonului 418 - Intrarea în vigoare a actelor juridice pentru adoptarea unor cadre de gestionare a resurselor umane bazate pe merit și de competențe în administrația publică centrală, actualizat conform Deciziei de punere în aplicare a Consiliului nr. 14452/25 din 13.11.2025), Jalon 416 - Analiza ex-post a concursului național (pilot) pentru selectarea a două categorii de funcții publice în administrația centrală și Jalon 417 - Finalizarea anuală a cel puțin două concursuri naționale de recrutare a funcționarilor publici pentru cel puțin 3 categorii/ grade de funcții publice.

Tabelul 3. Rezumatul reformelor și angajamentelor în curs care vizează ÎFP

Reforma propusă	Probleme actuale, care determină necesitatea reformei ⁵⁷	Principalele modificări propuse	Principalele implicații strategice prevăzute
Tranziția de la un sistem bazat pe carieră la un sistem bazat pe mandat pentru gestionarea ÎFP	Normele de numire a ÎFP sunt prea rigide (deși aproape niciodată aplicate), iar performanța individuală este strâns legată de cariera în cadrul ÎFP. Mobilitatea și schimbarea de funcții sunt rare, ceea ce limitează reînnoirea și adaptabilitatea conducerii.	- Introducerea mandatelor cu durată determinată de 3 ani pentru majoritatea funcțiilor din categoria ÎFP, reînnoibile o singură dată. - După încheierea mandatului, ÎFP rămân în cadrul ÎFP, dar trebuie să se supună unei rotații obligatorii a posturilor (<i>a se vedea următoarea reformă prezentată</i>). - În plus față de evaluările anuale, la sfârșitul fiecărui mandat va avea loc o evaluare multianuală a performanței. - Reînnoirea mandatului sau rotația posturilor depinde de rezultatul acestei evaluări.	Încurajarea orientării către performanță și a responsabilității. Limitarea riscurilor de stagnare sau de consolidare a puterii în mâinile anumitor persoane sau rețele. Prevenirea conflictelor de interese și reducerea riscurilor asociate mandatelor pe termen lung într-o singură instituție.
Introducerea unei mobilități orizontale obligatorii pentru ÎFP prin rotația posturilor	Mobilitatea în cadrul ÎFP a fost discreționară și utilizată numai în scopuri punitive.	- Rotația posturilor devine obligatorie la sfârșitul mandatului (cu excepția cazului în care persoana respectivă a fost deja transferată/promovată). - Un plan național de rotație va fi adoptat și coordonat de ANFP - O comisie centrală evaluează preferințele și atribuie posturile pe baza rezultatelor evaluărilor multianuale și a interviurilor (dacă este necesar). - Rotația posturilor poate fi refuzată din motive precum starea de graviditate,	Alinierea la standardele UE privind dezvoltarea leadership-ului și mobilitatea.

⁵⁷ Așa cum se explică în nota justificativă a propunerilor legislative.

		statutul de părinte unic, probleme de sănătate sau motive familiale întemeiate. Cu toate acestea, refuzul nejustificat duce la destituirea din funcție. - Procesul de rotație include următoarele etape: (i) ÎFP își exprimă opțiunile pe o platformă digitală; (ii) candidații sunt clasați în funcție de punctaj și pot fi supuși unui interviu în cazul în care mai multe persoane doresc același post.	
Utilizarea competențelor pentru evaluarea performanței tuturor funcționarilor publici, inclusiv a ÎFP	Evaluările performanței funcționarilor publici, inclusiv ale ÎFP, au fost adesea generice, fără legături clare cu competențele sau rezultatele reale. Codul administrativ reglementează în mod explicit o abordare bazată pe competențe pentru toate procesele de MRU, inclusiv evaluări de performanță.	Evaluarea performanței este completată cu o componentă suplimentară, trecând de la un model de evaluare bazat exclusiv pe obiective la unul care integrează atât competențele, cât și obiectivele pentru toate categoriile de funcționari publici, inclusiv ÎFP. Structura responsabilă cu efectuarea evaluărilor de performanță pentru ÎFP rămâne comisia de evaluare înființată la nivelul Secretariatului General al Guvernului. Evaluările anuale se vor baza pe următoarele componente: - Obiective și indicatori de performanță clar definiți (atât cantitativi, cât și calitativi); - Descriptori comportamentali asociați competențelor generale (de exemplu, gândire strategică, responsabilitate, gestionarea resurselor);	Promovarea unei schimbări a culturii funcției publice către meritocrație și MRU bazat pe date. Încurajarea responsabilizării conducerii și a perfecționării profesionale. Stimularea alinierii performanței individuale la strategia instituțională.

		- Descriptori comportamentali legați de competențe specifice, astfel cum sunt prezentați în fișa de post standardizată. Toate obiectivele, indicatorii de performanță și evaluările competențelor sunt stabilite de: (a) conducătorul autorității sau instituției publice căreia îi este atribuit postul de ÎFP în schema oficială de personal; (b) ministrul care coordonează prefectii; sau (c) Secretarul General al Guvernului, în funcție de tipul de funcție din categoria ÎFP evaluată. Aceste elemente trebuie să fie în concordanță cu fișele de post standardizate și cadrele de competențe definite pentru fiecare funcție. Evaluarea multianuală, realizată la sfârșitul fiecărui mandat, va lua în considerare: - Planul de management, care trebuie să includă cel puțin opt obiective strategice și evaluarea gradului în care au fost atinse obiectivele care reflectă obiectivele instituționale - Scorul mediu al evaluărilor anuale realizate pe durata mandatului; - Dezvoltarea competențelor specifice, participarea la inițiative internaționale și alte contribuții semnificative, astfel cum se reflectă în raportul de activitate al ÎFP.	
--	--	--	--

Sursă: Elaborare proprie.

3. Experiența internațională privind factorii care determină eficacitatea sistemelor de ÎFP

- 21. ÎFP sunt definiți ca fiind personalul de conducere de rang înalt din sectorul public care dețin responsabilități strategice în conducerea instituțiilor publice și implementarea priorităților guvernamentale.** Rolul lor se situează la intersecția dintre leadership-ul politic și continuitatea administrativă, necesitând atât neutralitate, cât și conștientizare politică. Acești funcționari se disting prin autoritatea formală pe care o exercită asupra persoanelor, bugetelor și rezultatelor instituționale. Ei sunt responsabili nu numai de consiliere în materie de politici, ci și de monitorizarea furnizării serviciilor publice, asigurarea coerenței operaționale și menținerea integrității administrative. ÎFP trebuie să servească guvernele succesive cu imparțialitate, menținând în același timp capacitatea de a transpune directivele politice în implementări eficiente. Această dublă responsabilitate face ca numirea, mandatul și responsabilitatea lor să fie deosebit de sensibile și să necesite o guvernanță structurată. Posturile specifice incluse în funcția publică de ÎFP variază de la o țară la alta, dar cuprind de obicei funcții precum cele de secretari generali, directori generali și șefi ai principalelor departamente sau agenții.
- 22. Un sistem ÎFP eficient se bazează pe un model operațional adecvat și funcțional.** Setul de instrumente analitice pentru evaluarea ÎFP elaborat de OCDE-SIGMA identifică opt elemente esențiale care formează modelul operațional al ÎFP⁵⁸; aceste elemente diferă în funcție de contextul fiecărei țări, dar eficacitatea ÎFP depinde de măsura în care aceste elemente funcționează în mod coerent pentru a permite și a stimula ÎFP să sprijine guvernele în atingerea obiectivelor lor strategice. Tabelul 4 rezumă aceste elemente. Restul capitolului rezumă practicile internaționale, astfel cum sunt prezentate în setul de instrumente OCDE-SIGMA, și având la bază o analiză a literaturii de specialitate și interviuri cu practicieni.

Tabelul 4. Dimensiunile de analiză ale OCDE-SIGMA

Dimensiuni de analiză	Importanța pentru eficiența ÎFP
1. Clasificare și statut juridic	Definește cine se încadrează ca ÎFP prin stabilirea unui cadru legal și instituțional clar care diferențiază aceste funcții de cele ale persoanelor numite politic sau de personalul de nivel inferior. Această precizare garantează că funcțiile de IFP sunt guvernate de norme privind meritocrația și standarde profesionale.
2. Durata numirii	Examinează modul în care este structurată durata mandatului, concentrându-se pe utilizarea contractelor/mandatelor pe durată determinată, proceduri de reînnoire și alinierea duratelor la ciclurile politice pentru a promova stabilitatea și continuitatea conducerii.

⁵⁸ OCDE-SIGMA (2024), *Top Public Management Toolkit*, OECD Publishing, Paris.
<https://www.sigmaweb.org/publications/top-public-management-toolkit.htm>.

3. Recrutare, selecție și numire	Pune accentul pe procese de selecție transparente, competitive și meritocratice, care utilizează cadre de competențe și metode de evaluare structurate pentru a atrage și numi lideri capabili și imparțiali.
4. Încetarea numirii	Evidențiază garanțiile legale și procedurale pentru încetarea numirilor, inclusiv motivele de demitere, refuzul reînnoirii mandatului pe motive de performanță și mecanismele de contestație pentru a asigura echitatea și a proteja integritatea managerială.
5. Remunerație	Analizează modul în care sunt concepute sistemele de salarizare pentru a reflecta responsabilitatea, a atrage profesioniști calificați și a asigura transparența, permițând în același timp guvernelor să concureze cu oportunitățile din sectorul privat.
6. Managementul performanței	Se concentrează pe stabilirea și evaluarea obiectivelor legate de obiectivele instituționale, corelând performanța individuală cu reînnoirea contractelor / mandatelor, dezvoltarea leadership-ului și furnizarea de valoare publică.
7. Mobilitate și perfecționare profesională	Acoperă politicile structurate de mobilitate, parcursurile profesionale și programele de dezvoltare a leadership-ului care sprijină dezvoltarea competențelor, învățarea la nivel instituțional și colaborarea interguvernamentală.
8. Guvernanța sistemului	Abordează modul în care sistemul ÎFP este coordonat și supravegheat prin organisme dedicate, cadre de politici și infrastructură de date pentru a asigura coerența, responsabilitatea și sustenabilitatea pe termen lung.

Sursă: OCDE-SIGMA (2024), *Top Public Management Toolkit: Scope and legal status (Booklet 1)*, OECD Publishing, Paris.

3.1 Clasificarea și statutul juridic

23. O guvernanță publică eficientă depinde de calitatea și claritatea rolului ÎFP. Un cadru eficient pentru managementul ÎFP definește managerii publici de vârf ca actori strategici plasați între oficialii aleși și funcționarii publici de carieră, care sunt responsabili de transpunerea directivelor politice în acțiuni administrative, de supravegherea furnizării serviciilor și de menținerea coerenței instituționale la nivelul întregii administrații publice. Spre deosebire de persoanele numite politic, se așteaptă ca aceștia să mențină imparțialitatea și continuitatea de-a lungul ciclurilor electorale, însă, spre deosebire de funcționarii publici obișnuiți, ei au responsabilități manageriale și strategice mai ample. Funcțiile specifice ÎFP ar trebui definite ca funcții de conducere care presupun sarcini manageriale importante, aceștia fiind, de obicei, subordonați direct miniștrilor sau autorităților politice. Astfel de funcții sunt puține, reprezentând, în general, mai puțin de 1% din personalul ministerial, dar exercită o influență

substanțială în ceea ce privește implementarea politicilor⁵⁹. Pentru a identifica în mod clar rolurile de ÎFP, se recomandă clasificarea posturilor după funcție și nu doar pe baza ierarhiei. Funcțiile politice (cum ar fi miniștrii și consilierii acestora) și rolurile de experți care nu implică sarcini manageriale ar trebui excluse. Numai cele care implică o autoritate decizională considerabilă în executarea politicilor, conducere organizațională și managementul resurselor se califică ca ÎFP.

- 24. Determinarea sferei de cuprindere a ÎFP presupune stabilirea sectoarelor și instituțiilor care ar trebui să intre sub guvernanta sa.** Țări precum Belgia și Slovenia sunt exemple ale unui model care situează ministerele, agențiile ministeriale și organismele de reglementare semi-autonome pe o axă orizontală, ÎFP acoperind peste o sută de instituții cu o legislație comună⁶⁰. Modele mai restrictive, observate în țări precum Portugalia și Grecia, se concentrează în principal pe ministere și exclud agențiile independente⁶¹. Deși sfere mai restrânse pot facilita managementul și supervizarea ÎFP, ele riscă să fragmenteze standardele și să limiteze impactul și valoarea publică pe care ÎFP o pot genera în administrația publică. Ca atare, ÎFP din țările OCDE analizate tind să aibă efective de ÎFP adecvate raportat la numărul total de funcționari publici, astfel cum se poate observa în Tabelul 5.

Tabelul 5. Raportul dintre ÎFP și numărul de funcționari publici în anumite țări membre OCDE

Belgia	Estonia	Grecia	Irlanda	Olanda	Portugalia
1/320	1/246	1/3 300 (ministere) 1/629 (agenții)	1/136 (ministere)	1/75	1/443

Sursă: Conform OCDE-SIGMA (2024), *Top Public Management Toolkit: Scope and legal status (Booklet 1)*, OECD Publishing, Paris. <https://www.sigmaweb.org/publications/top-public-management-toolkit.htm>.

- 25. În general, ÎFP începe la primul nivel sub cel de ministru și se poate extinde la unul sau două niveluri suplimentare, în funcție de complexitatea administrației.** Sfera verticală se referă la nivelurile din cadrul ministerelor și agențiilor care ar trebui recunoscute ca parte a ÎFP. În practică, țările de referință⁶², precum Irlanda și Olanda, recunosc până la trei niveluri ierarhice în cadrul ÎFP, în timp ce Estonia și Portugalia includ de obicei două⁶³. Ar trebui incluse numai funcțiile cu mandate manageriale clare, precum directorii generali, secretarii generali și șefii de agenții. Acest lucru

⁵⁹ Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (2021), *Government at a Glance*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>.

⁶⁰ OCDE-SIGMA (2024), *Top Public Management Toolkit: Scope and legal status (Booklet 1)*, OECD Publishing, Paris. <https://www.sigmaweb.org/publications/top-public-management-toolkit.htm>.

⁶¹ Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (2020), *Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 40, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>.

⁶² O țară de referință este un stat membru OCDE sau UE ale cărui practici ce țin de administrația publică sunt utilizate ca modele de referință pentru comparație și învățare.

⁶³ OCDE-SIGMA (2024), *Top Public Management Toolkit: Scope and legal status (Booklet 1)*, OECD Publishing, Paris. <https://www.sigmaweb.org/publications/top-public-management-toolkit.htm>.

garantează că ÎFP se concentrează pe roluri cu responsabilități reale de conducere, distincte de cele ale specialiștilor tehnici sau ale personalului consultativ.

Caseta 1. Reforma structurii ÎFP în Franța

În 2015, reforma ÎFP din Franța a ilustrat modul în care redefinirea sferei, statutului juridic și identității poate spori atât caracterul incluziv, cât și funcția strategică a managementului public de vârf. Înainte de reformă, ÎFP din Franța era cunoscută sub denumirea de „*Haute Fonction Publique*”. Această denumire avea, însă, o conotație „peiorativă” de elitism, în opoziție cu meritocrația. Ca parte a procesului de reformă, obiectivul urmărit a constat în consolidarea ideii că, în condițiile unei pregătiri și cariere adecvate, orice persoană poate avea acces la acest tip de funcție publică. Odată cu reforma, noua denumire a ÎFP a devenit „*Encadrement Supérieur*” (ES), care se traduce literal prin „conducere superioară”. Reforma nu a însemnat doar o schimbare a denumirii, ci și o modificare a definiției și a componenței ÎFP, astfel cum s-a menționat anterior.

Prin restructurarea ÎFP sub forma noului „Encadrement Supérieur”, Franța a reușit să modernizeze rolul și percepția conducerii publice, aliniindu-le mai îndeaproape la principiile meritocratice și bazate pe performanță. Odată cu această nouă definiție, s-a modificat și perimetrul ÎFP. Categoria A include, indiferent de tipul de structură, o altă categorie cunoscută sub denumirea de A+, care este doar observată, nu are caracter juridic și se referă la corpuri de funcționari cu înaltă calificare. Astfel, în urma reformei, ÎFP include persoane din categoria A+, persoane cu funcții de răspundere, indiferent de statutul lor contractual, și persoane care, având în vedere competențele lor, sunt susceptibile de a se alătura ÎFP și, prin urmare, sunt eligibile să beneficieze de formare specifică. În consecință:

- Reforma care *redefinește structura ÎFP* a fost implementată începând cu 2023 (de exemplu, înființarea corpului comun al administratorilor publici, „*administrateurs de l'État*”, noi decrete și statute pentru armonizarea recrutării, mobilității și remunerării).
- Există noi mecanisme de evaluare, cum ar fi evaluările „*Parcours & Carrière*” pentru cadrele superioare (*encadrement supérieur*), care includ autoevaluarea, evaluarea situațională, buclele de feedback și utilizarea rezultatelor pentru mobilitate, promovare sau reînnoirea numirii.

În 2023, Franța a demarat implementarea concretă a reformei ÎFP, introducând o schimbare fundamentală în modul în care ÎFP sunt recrutați, formați și sprijiniți pe parcursul carierei lor. Această reformă, a cărei elaborare a fost îndelungată și care a fost susținută de Președintele Republicii, vizează modernizarea întregului ciclu de carieră al cadrelor de conducere din administrația publică, de la intrarea în serviciu până la evoluția în carieră, punând accentul pe recrutarea bazată pe competențe și pe o mai bună aliniere între profiluri și nevoile instituționale. Un element central al acestei transformări îl reprezintă revizuirea programei de formare inițială la *Institut national du service public* (INSP), alături de introducerea de noi metode de selecție pentru funcțiile de conducere, care prioritizează adaptabilitatea și valoarea publică. Reforma pune, de asemenea, un accent puternic pe mobilitatea interministerială, sprijin personalizat în carieră și responsabilitate sporită a conducerii, reflectând o ambiție mai largă de a simplifica, dinamiza și profesionaliza eșaloanele superioare ale funcției publice franceze.

Sursă: Elaborare a autorilor pe baza cercetării documentare și a interviurilor. A se vedea Anexa 3 la prezentul raport.

3.2 Condițiile de angajare și durata numirii

- 26. ÎFP eficiente se bazează pe contracte cu durată limitată, orientate către performanță.** Numirile pe durată determinată, de obicei între 4 și 7 ani, ar trebui să fie preferate în locul contractelor pe durată nedeterminată, deoarece promovează asumarea răspunderii, fluctuația structurată a personalului și reduc riscul de politizare. Modalitățile de numire în ÎFP influențează în mod semnificativ performanța instituțională, asumarea răspunderii de către conducere și echilibrul politico-administrativ. Un proces eficient de MRU abordează durata numirilor, o dimensiune critică pentru structurarea unor ÎFP meritocratice, receptive și stabile. Aceste numiri ar trebui, în general, să depășească durata unui ciclu politic pentru a evita alinierea la schimbările electorale și pentru a asigura continuitatea conducerii. În Belgia, Portugalia și Estonia, mandatele fixe se aplică tuturor funcțiilor publice de conducere de vârf⁶⁴. Țările de Jos au instituționalizat mandate de cinci ani, combinate cu un sistem de mobilitate structurată gestionat de instituția centrală a ÎFP. Această abordare încurajează o perspectivă la nivelul întregii administrații publice, deși a suscitată îngrijorări cu privire la fluctuația excesivă a personalului și pierderea expertizei specializate.
- 27. Practicile de reînnoire a numirilor variază de la un stat membru OCDE la altul, dar numirile în funcții din categoria ÎFP ar trebui să aibă la bază o proiectare atentă a mandatelor și evaluări periodice, fără a fi legate de ciclurile politice.** În Belgia, prelungirile depind de evaluările pozitive ale performanței și de aprobarea ministerială. Slovenia și Portugalia permit o mai mare marjă de discreție, deciziile fiind adesea legate de preferințele manageriale sau de nevoile instituționale. În schimb, Estonia și Țările de Jos impun organizarea unui nou concurs deschis la sfârșitul fiecărui mandat. Deși acest lucru promovează transparența și egalitatea de șanse, poate perturba continuitatea și descuraja managerii experimentați să rămână în sistem. În timp ce unele țări, precum Germania și Franța, mențin numirile pe durată nedeterminată pentru înalții funcționari, aceste posturi nu sunt cu adevărat sigure. Discreția politică favorizează destituirile atunci când se schimbă guvernele, ceea ce face ca aceste posturi să devină condiționate politic, în ciuda permanenței lor formale. Din acest motiv, numirile pe durată determinată, cu reguli clare de reînnoire și destituire, pot fi mai eficiente pentru a echilibra continuitatea și adaptabilitatea.

3.3 Numirile provizorii

- 28. Numirile provizorii îndeplinesc o funcție administrativă importantă, asigurând continuitatea conducerii atunci când posturile de ÎFP devin temporar vacante.** Astfel de situații pot să apară din cauza demisiei, pensionării, destituirii sau concediului prelungit al titularului. Deși sunt necesare, numirile trebuie reglementate cu atenție pentru a evita subminarea integrității unei administrații publice meritocratice. Dacă nu sunt controlate, ele pot deveni un mecanism de evitare a recrutării pe bază de concurs sau de instalare a unor persoane cu legături politice în posturi strategice.

⁶⁴ OCDE-SIGMA (2025), *Top Public Management Toolkit: Recruitment, Selection and Appointment*, OECD Publishing, Paris. https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/documents/2024/tpm-toolkit/TPM-Toolkit_03.

- 29. Bunele practici implică stabilirea unor limite legale clare privind durata numirilor provizorii și restricționarea circumstanțelor în care acestea pot fi utilizate.** De exemplu, în Slovenia, cadrul legal permite numiri provizorii pentru o perioadă de șase maxim luni, cu o singură prelungire posibilă, dar numai atunci când un proces formal de selecție este deja în curs. Legea prevede, de asemenea, o justificare scrisă și notificarea, în scris, a unui organism central de supraveghere. Acest lucru garantează că statutul provizoriu rămâne temporar și nu devine o numire permanentă *de facto*. Eligibilitatea pentru numiri provizorii ar trebui, de asemenea, să fie clar definită și limitată la funcționarii publici calificați. În majoritatea sistemelor, aceștia sunt persoane care dețin deja funcții de conducere și care au experiența și rangul necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor postului. În Portugalia, numirile provizorii sunt limitate la persoane din ÎFP și trebuie aprobate de guvern pe baza nevoilor administrative și a unui calendar clar. Acest lucru contribuie la menținerea profesionalismului instituțional și reduce riscul numirilor motivate politic.
- 30. Este important ca numirile provizorii să nu ofere un parcurs automat către funcții permanente.** În Franța, de exemplu, persoanele care ocupă funcții cu titlu provizoriu trebuie să treacă prin același proces de concurs ca și candidații externi dacă doresc să fie numite permanent. Acest principiu consolidează separarea dintre nevoile operaționale temporare și numirile pe termen lung, păstrând echitatea și transparența în procesul de selecție a funcționarilor de conducere din administrația publică. În general, numirile provizorii ar trebui folosite cu moderație, în mod transparent și sub o supraveghere corespunzătoare. Guvernelor li se recomandă să urmărească numărul și durata unor astfel de numiri, să publice datele relevante și să se asigure că procedurile de recrutare deschise sunt inițiate prompt. Aceste măsuri contribuie la protejarea credibilității funcției publice și la prevenirea politizării funcțiilor de conducere.

3.4 Încetarea numirilor

- 31. Normele care reglementează încetarea mandatelor de ÎFP trebuie să fie clar definite în lege pentru a proteja împotriva destituirilor arbitrare și a interferențelor politice.** În același timp, administrațiile trebuie să păstreze capacitatea de a demite sau de a muta managerii cu performanțe slabe și de a adapta structurile de conducere atunci când este necesar. Încetarea mandatelor ar trebui să fie rezultatul unor evaluări structurate legate de obiectivele de performanță convenite. Irlanda utilizează evaluări multianuale ale performanței ca bază pentru deciziile legate de reînnoirea mandatelor sau destituire, deși încetarea imediată a mandatelor este rezervată cazurilor mai grave de performanțe slabe.
- 32. Pentru a păstra profesionalismul și stabilitatea instituțională, procesele de reziliere ar trebui să includă garanții procedurale, cum ar fi documentarea, justificarea și accesul la căi de atac.** Irlanda utilizează evaluări bazate pe performanță pentru a fundamenta deciziile de reînnoire, în timp ce destituirea în timpul mandatului este rară și supusă unui prag ridicat de dovezi furnizate. Aceste practici arată că, deși ÎFP trebuie să fie responsabili, sistemele eficiente creează un mediu structurat și previzibil în care managementul performanței, și nu politica, determină durata mandatului. Acest lucru este deosebit de important în țările în care schimbările frecvente de guvern riscă să politizeze numirile la nivel înalt.

33. Lipsa unei diferențe clare între destituirile bazate pe performanță și cele motivate politic slăbește credibilitatea și stabilitatea sistemelor ÎFP, în special în timpul tranzițiilor politice. În medii în care procesele de evaluare nu sunt transparente sau nu beneficiază de supraveghere independentă, evaluările performanței pot fi utilizate în mod abuziv pentru a justifica demiterea funcționarilor din motive politice. În Germania, persoanele desemnate ca „funcționari publici politici” pot fi destituite în orice moment, fără a fi supuse unui proces legat de performanță. Drept urmare, în astfel de cazuri, nu se aplică destituirile pe criterii de performanță. Pentru alți manageri publici de rang înalt, destituirile pe criterii de performanță sunt extrem de rare; în schimb, problemele sunt de obicei rezolvate prin transferuri personalizate sau soluții alternative. Acest lucru nu numai că slăbește principiul meritocrației, dar descurajează și profesionalismul și angajamentul instituțional pe termen lung. Pentru a proteja echitatea și responsabilitatea, procedurile de încetare a raportului de serviciu trebuie să se bazeze pe criterii de performanță clare și obiective și să fie protejate de garanții procedurale. Acestea includ mecanisme de evaluare independente, dreptul la contestații, justificarea documentată a deciziei și planuri structurate de îmbunătățire înainte de a se lua în considerare încetarea a raportului de serviciu

Tabelul 6. Măsura de încetare a exercitării funcției ÎFP pe baza deciziei politice

Categorie	Țară	Detalii
Nepermisă în niciun caz	Estonia	Permisă în cazul secretarilor generali, pe parcursul perioadei de probă de 12 luni.
	Irlanda	Permisă în cazul secretarilor generali.
Acceptabilă din punct de vedere legal, cu anumite limitări	Estonia	Secretarii generali pot fi eliberați din funcție ca urmare a incapacității de a coopera cu ministrul; cu toate acestea, ei nu pot fi eliberați din funcție pe parcursul perioadei inițiale de coabitare de 6 luni.
	Portugalia	Un ÎFP poate fi eliberat din funcție printr-o decizie justificată, bazată pe „necesitatea de a da o nouă direcție instituției”.
	Slovenia	Eliberarea din funcție a directorilor generali din ministere, a șefilor de agenții guvernamentale, a secretarilor generali din ministere, a șefilor de structuri din cadrul unui minister, a șefilor unei unități administrative sau a directorilor de administrații municipale sau a secretarilor municipali este acceptabilă numai în termen de 12 luni de la numirea acestora sau de la numirea unui nou ministru/unei noi autorități.
Acceptabilă din punct de vedere legal, în orice moment, fără a fi necesare justificări	Germania	„Funcționarii publici politici” pot fi eliberați din funcție de ministru fără nicio justificare.

Sursă: Conform OCDE-SIGMA (2025), *Top Public Management Toolkit: Recruitment, Selection and Appointment*, OECD Publishing, Paris. https://www.sigmaxweb.org/content/dam/sigma/en/documents/2024/tpm-toolkit/TPM-Toolkit_03.

3.5 Recrutare, selecție și planificare

- 34. Eficacitatea sistemelor ÎFP este strâns legată de un proces de recrutare și selecție pe principii meritocratice.** Procesele de recrutare, selecție și numire în ÎFP ar trebui să se bazeze ferm pe principii meritocratice. În țările în care riscul de politizare rămâne ridicat și încrederea publicului în instituții este adesea fragilă, elaborarea unor proceduri de selecție solide și profesionale este atât urgentă, cât și necesară. Recrutarea ar trebui să înceapă cu un profil de post clar definit, ancorat într-un cadru de competențe care face distincția între abilitățile generale de leadership (de exemplu, gândire strategică, comunicare, managementul personalului) și expertiza tehnică sau politică specifică. Irlanda a dezvoltat un model cuprinzător de competențe în materie de leadership care ghidează întregul proces de selecție, în timp ce Estonia utilizează un model tridimensional care pune accentul pe leadership organizațional, managementul personalului și implicarea părților interesate. Posturile vacante ar trebui să fie publicate și accesibile atât candidaților interni, cât și celor externi. Acest lucru lărgeste bazinul de talente și evită monopolurile interne. În Irlanda, aproape toate funcțiile de conducere de vârf sunt deschise candidaților externi. Chiar și pentru promovările interne se aplică un concurs structurat. În schimb, Germania rămâne o excepție, unde multe posturi din ÎFP sunt ocupate intern și adesea fără publicitate deschisă.
- 35. Procesele de selecție ar trebui să fie standardizate, dar și să reflecte complexitatea postului, și să se bazeze pe competențe.** Acestea includ, de obicei, examinarea candidaturilor, interviuri structurate și, eventual, sarcini scrise sau centre de evaluare. Portugalia utilizează o comisie centralizată (CReSAP - Comisia de Recrutare și Selecție în Administrația Publică) pentru a supraveghea acest proces, care asigură coerența și rigoarea tehnică⁶⁵. Numai candidații preselecți care ating pragurile minime de competențe sunt prezentați autorității de numire, de obicei unui ministru. Pentru a reduce interferențele politice, mai multe țări au înființat organisme specializate, adesea independente, pentru a gestiona recrutarea. Irlanda se bazează pe Comisia pentru numiri la nivel înalt (TLAC), care include funcționari publici și experți externi. CReSAP din Portugalia nu numai că se ocupă de recrutare, dar oferă și consultanță în materie de numiri, menținând integritatea sistemului. În majoritatea sistemelor, selecția finală este făcută de o autoritate politică, de obicei ministrul, dintr-o listă restrânsă, rezultat al evaluărilor performanței. Acest lucru menține responsabilitatea democratică, fiind, în același timp, o garanție împotriva numirilor arbitrare. De exemplu, Estonia permite miniștrilor să aleagă dintr-o listă restrânsă, dar solicită justificări, iar deciziile finale pot fi verificate.

Caseta 2. Practicile statelor membre OCDE care vizează protejarea recrutării ÎFP de intervențiile politice excesive

Reducerea la minimum a discreției politice în procesul de recrutare a ÎFP este esențială pentru protejarea integrității și performanței administrației publice. Atunci când procesele de recrutare sunt opace sau influențate în mod excesiv de actorii politici, eficacitatea instituțională poate fi erodată, ceea ce duce la reducerea profesionalismului, la o viziune pe termen scurt și la diminuarea încrederii publicului. Pentru a atenua aceste riscuri, luarea deciziilor politice și selecția profesională a managerilor sunt separate, fiind susținute de garanții instituționale și standarde legale.

⁶⁵ OCDE-SIGMA (2025), *Top Public Management Toolkit: Recruitment, Selection and Appointment*, OECD Publishing, Paris. https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/documents/2024/tpm-toolkit/TPM-Toolkit_03.

Organismele de recrutare independente sau semi-independente ar putea reprezenta un mecanism eficient pentru a izola procesul de selecție de interferențele politice. În Irlanda, Comisia pentru numiri la nivel înalt (TLAC) acționează ca un gardian, realizând evaluări competitive și prezentând o listă scurtă de candidați calificați ministrului relevant. Această structură le permite miniștrilor să exercite discreția numai după ce a avut loc o evaluare bazată pe merite. Portugalia oferă un model similar prin Comisia pentru recrutare și selecție în administrația publică (CReSAP), care supraveghează procedurile de recrutare, verifică calificările și evaluează candidații folosind criterii transparente. Aceste mecanisme consolidează asumarea răspunderii, păstrând în același timp autonomia profesională a funcției publice. Procedurile transparente și cadrele bazate pe competențe sunt componente esențiale ale unui sistem de recrutare meritocratic. Exemplele de referință folosesc interviuri structurate, evaluări în mai multe etape și punctaje obiective bazate pe cerințe ale posturilor și competențe de leadership prestabilite.

Claritatea regulilor și transparența procesului contribuie la descurajarea practicilor informale și la consolidarea încrederii publicului în numirile în ÎFP. Garanțiile juridice și procedurale consolidează și mai mult profesionalismul și reduc posibilitățile de influențe nejustificate. Acestea includ documentarea obligatorie a rezultatelor selecției, justificarea formală a abaterilor de la recomandări și publicarea deciziilor finale. Organismele de supraveghere joacă adesea un rol crucial în verificarea proceselor și a rezultatelor, publicând audituri sau rapoarte care sporesc transparența și permit controlul extern.

Dincolo de reguli și instituții, cultura politică și angajamentul conducerii sunt esențiale pentru menținerea recrutării meritocratice. Țările care au atins stabilitatea și continuitatea în funcțiile publice de conducere au combinat garanțiile procedurale cu o înțelegere comună a importanței imparțialității, planificării pe termen lung și perfecționării profesionale la nivelurile superioare ale administrației publice.

Sursă: OCDE-SIGMA (2025), *Top Public Management Toolkit: Recruitment, Selection and Appointment*, OECD Publishing, Paris. Disponibil la https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/documents/2024/tpm-toolkit/TPM-Toolkit_03

3.6 Remunerarea și condițiile de muncă

36. Un cadru salarial transparent este un element fundamental al unui sistem de ÎFP profesionist.

Experiența țărilor OCDE și UE arată că grilele salariale fixe, reglementate în mod uniform, sporesc încrederea și previzibilitatea, în special în sistemele în care discreția politică asupra numirilor rămâne un risc. De exemplu, Estonia publică tranșele salariale ale funcționarilor publici de rang înalt, legând remunerația direct de clasificarea și complexitatea posturilor. O astfel de abordare nu numai că favorizează transparența, dar și consolidează legitimitatea rolurilor de ÎFP.

37. Asigurarea competitivității externe a salariilor ÎFP este esențială pentru atragerea și păstrarea talentelor de înaltă calitate în sectorul public.

Deși nu se așteaptă ca structurile salariale din sectorul public să fie egale cu salariile din sectorul privat, acestea trebuie să reflecte nivelul de responsabilitate, leadership strategic și impact instituțional ce caracterizează funcțiile publice de conducere de vârf. În Irlanda, salariile ÎFP sunt revizuite periodic de o comisie independentă de remunerare, care le compară

cu cele naționale și internaționale. Acest lucru contribuie la asigurarea faptului că statul poate recruta și reține persoane cu competențele de conducere și tehnice necesare, menținând în același timp disciplina fiscală și încrederea publicului.

- 38. Corelarea progresiei salariale cu performanța trebuie proiectată cu atenție pentru a consolida asumarea răspunderii fără a submina încrederea sau simplitatea.** Țări precum Portugalia încorporează elemente bazate pe performanță în sistemele de salarizare, unde evaluările structurate influențează perspectivele de avansare sau reînnoire în funcție. Cu toate acestea, complexitatea excesivă a structurilor de prime poate reduce transparența și poate duce la rezultate inechitabile sau la discreție politizată. Remunerarea bazată pe performanță ar trebui să se limiteze la parametri clar definiți și să se bazeze pe indicatori obiectivi, verificați instituțional, cum ar fi evoluția în raport cu obiectivele strategice, îmbunătățirea furnizării serviciilor sau eficacitatea leadership-ului⁶⁶.
- 39. Sustenabilitatea fiscală și stabilitatea juridică impun constrângeri necesare asupra politicilor de remunerare, în special în contextul unor restricții fiscale.** Experiența Sloveniei ilustrează modul în care compresia salarială, determinată de restricții salariale mai ample în sectorul public, poate reduce atractivitatea funcțiilor de nivel înalt prin reducerea diferenței dintre posturile de conducere și cele tehnice. Acest lucru are implicații nu numai asupra motivației și retenției personalului, ci și asupra modului în care este percepută avansarea în carieră în funcția publică. Politicile de remunerare pentru ÎFP trebuie, așadar, să fie integrate într-un cadru mai larg de resurse umane și bugetar, care să echilibreze competitivitatea pieței cu accesibilitatea pe termen lung și coerența legală.
- 40. Strategiile de remunerare trebuie completate cu stimulente nefinanciare care să consolideze atractivitatea și integritatea funcțiilor de conducere.** Factori precum un program de lucru flexibil, oportunitățile de mobilitate, accesul la formare profesională pentru cadrele de conducere și o cultură meritocratică sunt adesea la fel de importanți în conturarea unei propuneri pozitive de valoare a postului. Deși considerentele fiscale pot limita amplitudinea recompenselor monetare, un sistem bine conceput de beneficii nefinanciare poate juca un rol esențial în sprijinirea asigurării continuității în funcțiile de conducere, a perfecționării profesionale și a dezvoltării unui sentiment al datoriei în cadrul ÎFP.

3.7 Managementul performanței

- 41. Managementul performanței este esențial pentru îmbunătățirea credibilității, responsabilității și calității serviciilor în sectorul public.** Managementul performanței ar trebui să servească atât scopurilor strategice, cât și celor operaționale ale ÎFP. La nivel strategic, acesta ar trebui să alinieze eforturile manageriale la prioritățile guvernamentale și să promoveze coordonarea între instituții. La nivel operațional, acesta sprijină luarea deciziilor privind reînnoirea contractelor, evoluția în carieră și

⁶⁶ A se vedea Banca Mondială (2024), Livrabilul 5 – *Propunere de proiect de orientări metodologice pentru aplicarea plății în funcție de performanță*, elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Sprijinirea Reformei Sistemului de Salarizare în Sectorul Public (P178811) pentru o analiză a provocărilor și practicilor legate de remunerarea bazată pe performanță în sectorul public, inclusiv în România.

nevoile de formare. Mai mult, acesta consolidează legătura dintre responsabilitățile de conducere și rezultatele măsurabile, promovând o cultură a rezultatelor și a valorii publice.

42. ÎFP ar trebui să își desfășoare activitatea în baza unor acorduri anuale sau multianuale de performanță legate de performanța organizațională. Aceste obiective ar trebui să reflecte planul strategic al ministerului și să fie convenite împreună cu o autoritate de supraveghere, de obicei un ministru sau un înalt funcționar. De exemplu, în Belgia, obiectivele ÎFP sunt stabilite în planurile strategice și operaționale ale administrației⁶⁷. Planul strategic definește obiectivele generale pe durata unui mandat legislativ, în timp ce planul operațional le transformă în obiective specifice, cu termene precise pentru anul respectiv, asigurând o transparență totală atât în ceea ce privește prioritățile multianuale, cât și rezultatele anuale aferente așteptate. În Irlanda, în vederea evaluării performanței, managerii de vârf din funcția publică, adică secretarii generali, convin asupra obiectivelor pentru anul următor cu miniștrii respectivi; progresele înregistrate în atingerea acestor obiective sunt evaluate de două ori pe an. Performanța lor este evaluată în raport cu obiectivele și rezultatele instituției respective, precum și în raport cu obiectivele orizontale, cum ar fi prioritățile la nivelul întregii funcții publice. În Estonia, ÎFP nou-numiți li se stabilesc obiective inițiale derivate din această cascadă, inclusiv valori de referință, ținte și surse de date. Evaluările anuale utilizează aceiași indicatori pentru a evalua contribuția la rezultatele la nivel de minister, menținând o transparență totală atât în ceea ce privește rezultatele organizaționale, cât și evaluările managerilor. În Portugalia, ÎFP lucrează pentru atingerea obiectivelor anuale convenite în prealabil, care sunt evaluate în raport cu criterii măsurabile în cadrul unui proces coordonat la nivel central. Rezultatele sunt utilizate direct în deciziile de reînnoire sau refuz al reînnoirii la sfârșitul mandatului și în planurile de dezvoltare pe durata mandatului.

43. Rezultatele evaluării trebuie să aibă consecințe asupra ÎFP. Performanța ridicată ar trebui să conducă la reînnoirea contractelor, responsabilități suplimentare sau promovare. În cazul în care se constată performanțe slabe, ar trebui inițiate planuri structurate de îmbunătățire sau formare. În sistemele cu tradiție, încetarea raporturilor de serviciu este luată în considerare numai după ce eforturile de coaching sau adaptare au eșuat. Criteriile de performanță ar trebui incluse în contractul de muncă sau formalizate în orientări juridice sau administrative. Acest lucru oferă o bază clară pentru evaluare și reduce potențialul de evaluări arbitrare. Rezultatele evaluării performanței pot determina reînnoirea unui contract, pot influența deciziile privind mobilitatea sau promovarea, pot evidenția nevoile de perfecționare profesională și, în unele sisteme, pot influența remunerația. Cadrele bine concepute de evaluare a performanței servesc astfel nu numai ca instrumente de responsabilizare, ci și ca pârghii pentru dezvoltarea și menținerea unui corp de ÎFP performant.

3.8 Guvernanța sistemului

44. O guvernanță eficientă a ÎFP necesită atât sprijin politic, cât și un organism central clar desemnat. Această autoritate are nevoie de un mandat legal, de independență operațională și de personal și finanțare adecvate pentru a conduce elaborarea politicilor, a coordona implementarea și a

⁶⁷ OCDE-SIGMA (2024), *Top Public Management Toolkit: Performance management (Booklet 5)*, OECD Publishing, Paris.

asigura conformitatea. Fără o astfel de ancoră instituțională, reformele riscă să fie fragmentate sau inversate în timp.

- 45. O structură de guvernare eficientă pentru ÎFP ar trebui să stabilească obiective strategice, să elaboreze proiecte de legi și regulamente și să asigure supravegherea ÎFP.** O instituție centrală are nevoie de mandatul de a gestiona și supraveghea procesele de RU care îi vizează pe ÎFP, cum ar fi recrutarea, promovarea, evaluarea și mobilitatea. De asemenea, aceasta ar trebui să ofere consultanță tehnică, să gestioneze datele privind ÎFP de la nivel central și să coordoneze inițiativele de formare și dezvoltare care contribuie la menținerea unui corp de ÎFP profesionist și meritocratic.
- 46. Modelele de guvernare pentru ÎFP asigură un echilibru între centralizarea funcțiilor strategice pentru a garanta meritocrația și coerența, acordând în același timp instituțiilor angajatoare suficientă autonomie pentru a gestiona nevoile zilnice de RU pentru ÎFP.** Mai multe țări membre ale OCDE utilizează modele hibride de guvernare a ÎFP. De exemplu, CReSAP din Portugalia centralizează recrutarea la nivel înalt pentru a asigura imparțialitatea, în timp ce Estonia combină supravegherea la nivel central a respectării principiilor meritocratice cu formarea condusă de minister și managementul performanței. În cazul în care se acordă mai multă autonomie, standardele clare, regulile transparente și mecanismele de responsabilizare sunt esențiale pentru a preveni inconsecvența sau politizarea. Grecia, Portugalia și Slovenia abordează această problemă prin autorizarea unor organisme independente de supraveghere responsabile în fața parlamentului sau a consiliilor specializate. Centralizarea proceselor sensibile de RU din cadrul ÎFP contribuie adesea la recunoașterea meritelor și a consecvenței în procesul de angajare, dar diferite țări aplică acest principiu în moduri diferite. CReSAP din Portugalia demonstrează modul în care un organism central independent poate aduce transparență și echitate în procesul de recrutare la nivel înalt, în timp ce modelele hibride din alte țări combină supravegherea meritocrației la nivel central cu flexibilitatea ministerelor. Estonia, de exemplu, se bazează pe Oficiul Guvernamental pentru a respecta principiile meritocrației și a preveni interferențele politice, dar delegă responsabilitatea pentru formare, mobilitate și managementul performanței către diferitele ministere individuale.

4. Analiza sistemului de ÎFP din România

47. Acest capitol utilizează cadrul analitic de mai sus pentru a analiza ÎFP din România pe diferite dimensiuni ale modelului său de funcționare. Analiza are ca scop descrierea lacunelor identificate la nivelul cadrului instituțional, legal și operațional care formează modelul de funcționare pentru ÎFP în România. Obiectivul constă în evidențierea constrângerilor aplicate modelului operațional actual în ecosistemul funcției publice și al economiei politice și în identificarea posibilităților de modificare a sistemului ÎFP care pot îmbunătăți funcționarea și, în ultimă instanță, eficacitatea sa. În acest scop, analiza se bazează pe și adaptează cadrul analitic elaborat de OCDE-SIGMA pentru evaluările ÎFP, astfel cum este descris în Capitolul 3.

4.1 Clasificarea și statutul juridic al ÎFP

48. Funcția de ÎFP este definită în mod inconsecvent în CA⁶⁸, din perspectiva mandatului, a responsabilităților și liniilor ierarhice, ceea ce generează ambiguitate și permite discreție politică în practică. CA nu stabilește și nu definește un „corp” distinct al ÎFP. Mai degrabă, acesta tratează posturile de ÎFP ca parte a funcției publice generale, deși sunt guvernate de mecanisme distincte de MRU, în ciuda faptului că nu există legături funcționale și administrative cu celelalte categorii de funcționari publici⁶⁹. În plus, responsabilitățile legale ale fiecărei categorii de ÎFP sunt descrise în CA în diferite grade de detaliu și claritate. De exemplu, CA nu face o distincție clară între responsabilitățile legale ale SG și SGA. În mod similar, CA oferă o descriere detaliată a responsabilităților SG, în timp ce responsabilitățile posturilor de SGA trebuie stabilite de către conducătorii diferitelor lor instituții. Cu toate acestea, CA face distincția între mandatele conducerii politice din administrația publică, care vizează stabilirea direcției politice, și cel al ÎFP, de a transpune aceste decizii în acțiuni solide din punct de vedere juridic și fezabile din punct de vedere operațional.

49. În practică, aceste mandate formale sunt adesea subminate și nu sunt respectate din cauza numirilor provizorii și a revizionismului politic ad-hoc al responsabilităților. Miniștrii se bazează, în general, pe cabinetele lor respective pentru coordonarea obiectivelor de politici la nivelul instituțiilor lor, în timp ce SG și SGA sunt așteptați să preia responsabilități zilnice de la liderii politici ai instituțiilor și, *de facto*, să îi înlocuiască. În plus, multe numiri în funcții de SG și SGA sunt decise în totalitate la nivel politic și se concretizează în numiri temporare și discreționare, astfel cum se arată în subcapitolul 2.1. Numirile sunt, în general, supuse negocierilor politice, iar concluziile interviurilor cu ÎFP sugerează că miniștrii fie restricționează mandatele SG/SGA (în unele cazuri, chiar eliminând toate prerogativele și responsabilitățile acestora), fie le extind în mod substanțial, în funcție de relația de lucru pe care o au în vedere. Această abordare eludează procedura legală și garanțiile stabilite de CA și a consacrat structuri și relații administrative paralele în administrația publică, care estompează granița dintre persoanele numite politic și funcționarii publici.

⁶⁸ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57 din 3 iulie 2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

⁶⁹ Cu excepția numirilor temporare în funcții din categoria ÎFP, pentru care persoana numită trebuie să fie funcționar public.

50. Funcțiile de DG și DG adjunct constituie al doilea nivel de funcționari publici de conducere non-politici, dar, în practică, mandatele și responsabilitățile lor se suprapun frecvent cu cele ale SG/SGA⁷⁰. La nivel central, DG raportează cel mai adesea liderilor politici, de obicei secretari de stat, însărcinați cu supravegherea anumitor portofolii de politici. DG care îndeplinesc funcții de supraveghere administrativă, operațională sau suport raportează direct ÎFP. DG ocupă un rol esențial în coordonarea managementului strategic al domeniilor lor de politici, asigurând implementarea eficientă a programelor guvernamentale și dirijând resurse financiare și de personal importante⁷¹. În cadrul actual, ei sunt încadrați în categoria „funcționarilor publici de conducere”, împreună cu alte funcții de conducere (cum ar fi șef serviciu și echivalente), și li se aplică același cadru de competențe generale ca tuturor funcționarilor publici de conducere. Totuși, evaluările comparative efectuate de Banca Mondială au evidențiat în mod constant similitudini importante între rolurile de DG/DG adjunct și ÎFP în ceea ce privește mandatul, sfera atribuțiilor, cerințele în materie de competențe și complexitatea funcțiilor îndeplinite⁷². Aceste constatări au stat la baza recomandărilor care susțin reclassificarea oficială a posturilor de DG ca posturi din categoria înalților funcționari publici, pentru a asigura consecvența, coerența și alinierea în gestionarea funcțiilor de ÎFP în administrație.

51. Modelul actual de clasificare a funcțiilor din categoria ÎFP nu poate genera o masă critică de lideri în sectorul public care să poată asigura furnizarea de rezultate în contextul unei abordări la nivelul întregii administrații. ÎFP ar trebui să cuprindă toate categoriile de funcții de conducere de rang înalt din funcția publică care includ responsabilități și mandate comparabile. Clasificarea actuală a funcțiilor din categoria ÎFP este, în mare măsură, arbitrară și nu surprinde pe deplin sau nu diferențiază în mod adecvat varietatea existentă de funcții de conducere non-politice din administrația publică, care joacă un rol esențial în generarea de valoare publică pentru cetățeni. Aceste funcții de rang înalt includ atât funcții generale clasificate în prezent în categoria ÎFP (de exemplu, SG și SGA), cât și funcții de conducere de nivel înalt specifice numai anumitor domenii și funcții de politici (de exemplu, antifraudă și vamă), clasificate ca funcții publice specifice de conducere⁷³. Această clasificare nu permite ÎFP să acționeze ca un cadru pentru coordonarea interinstituțională sau pentru gestionarea coerentă a personalului de conducere de rang înalt. De asemenea, ea consolidează un model învechit de funcție publică care încurajează și oferă oportunități de ocupare a unor funcții de conducere de vârf numai titularilor de funcții generale, spre deosebire de modelele moderne (în conformitate cu practicile din

⁷⁰ Această analiză se referă la funcțiile publice generale de DG. La nivel local, secretarul general al unităților administrative-teritoriale este încadrat la nivel de director general, asigurând conformitatea legală a actelor administrative, menținând stabilitatea și continuitatea în funcționarea departamentelor primăriilor sau consiliilor județene și facilitând legăturile funcționale în cadrul acestor departamente. În plus, există și alte funcții publice specifice încadrate la nivel de director general în administrațiile centrale, teritoriale sau locale, care, deși similare, presupun responsabilități mai specializate în comparație cu directorii generali sau adjuncții acestora.

⁷¹ Nu există nicio distincție funcțională între directorii generali adjuncți și directorii generali, conform Codului administrativ.

⁷² Pe baza unei analize comparative a regulamentelor de organizare și funcționare, a fișelor de post, a interviurilor și a grupurilor de discuții organizate de echipa Băncii în perioada aprilie-iunie 2019 și reflectate în Banca Mondială (2020), Livrabilul 3 – *Raport privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică.

⁷³ Anexa 5 la Codul administrativ.

sectorul privat) care integrează specializările în funcțiile publice de conducere de vârf. De exemplu, clasificarea actuală a funcțiilor din categoria ÎFP include funcțiile publice generale de SG/SGA, dar, din funcțiile de inspecție și control, ea include doar funcția unică de Inspector General (IG) de Stat din cadrul Inspecției Muncii, în ciuda existenței unei varietăți de funcții publice specifice de conducere cu responsabilități similare (de exemplu, IG antifraudă)⁷⁴.

52. Modelul actual de ÎFP nu este aplicat în mod consecvent funcțiilor de conducere comparabile din funcția publică. O analiză anterioară a Băncii Mondiale a constatat că multe dintre funcțiile de conducere de rang înalt clasificate în mod generic ca funcții publice specifice de conducere au în principal un rol de supraveghere și responsabilități similare cu funcțiile publice generale la niveluri comparabile de experiență⁷⁵. Totuși, regulile în materie de MRU și de clasificare a posturilor sunt aplicate în mod inconsecvent, fără justificare. De exemplu, Inspectorul General de Stat din cadrul Inspecției Muncii este clasificat ca ÎFP, dar funcția de IG antifraudă, similară funcției de adjunct al Inspectorului General de Stat, este echivalată funcției de DG în administrația publică centrală; de asemenea, se aplică reguli diferite de numire și selecție pentru fiecare funcție. O abordare la fel de inconsecventă a fost observată la nivelul funcției publice generale, unde mandatul și responsabilitățile specifice anumitor posturi de DG sunt comparabile cu cele ale unor posturi încadrate în prezent în categoria ÎFP – adică în administrația publică centrală, în special în ministerele de resort, deși clasificarea posturilor nu diferențiază de alte instituții centrale –, dar li se aplică aceleași reguli de MRU ca și funcțiilor de conducere de nivel inferior, de exemplu șefilor de servicii. O cartografiere coerentă a posturilor care pot fi clasificate în categoria ÎFP necesită un proces amplu de analiză și evaluare a posturilor, care poate genera o clasificare a posturilor adecvată pentru funcția publică. Analize anterioare realizate de Bancă pot fi utilizate pentru a fundamenta această cartografiere⁷⁶.

4.2 Planificarea, recrutarea și numirea

53. Criteriile de eligibilitate și verificările definite prin lege pentru ÎFP sunt inadecvate pentru filtrarea celor mai calificați candidați pentru roluri specifice de ÎFP. Criteriile de eligibilitate pentru funcțiile din categoria ÎFP includ cerințe legate de studii (cel puțin o diplomă de master în administrație publică sau într-un domeniu conex), șapte ani de vechime relevantă în specialitatea studiilor și încheierea unui mandat complet ca membru al Parlamentului sau absolvirea programului specializat furnizat de INA⁷⁷. Aceste criterii se aplică atât numirilor rezultate din procesul obișnuit de recrutare, cât și numirilor temporare discreționare. Criteriile nu stabilesc și nu favorizează o evoluție naturală în

⁷⁴ Ibidem.

⁷⁵ Banca Mondială (2020), *Livrabilul 3 – Raport privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică.

⁷⁶ În special Banca Mondială (2020), *Livrabilul 3 – Raport privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică; și Banca Mondială (2024), *Livrabilul 4 – Raport privind opțiunile de ajustare a salariilor din sectorul public*, elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Sprijinirea Reformei Sistemului de Salarizare în Sectorul Public (P178811).

⁷⁷ În conformitate cu art. 394 alin. (4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

carieră pentru funcțiile de conducere la nivel de DG, care sunt cei mai susceptibili de a fi dezvoltat competențele necesare pentru a îndeplini o funcție din categoria ÎFP. Astfel, criteriile de eligibilitate stabilesc un prag prea scăzut în ceea ce privește anii de experiență de conducere (în special în sectorul public românesc), sunt definite prea restrictiv în ceea ce privește cerințele legate de studii, spre deosebire de experiența profesională demonstrată în ceea ce privește competențele și/sau responsabilitățile de bază ale rolurilor specifice de ÎFP, și sunt strâns legate de structura carierei în funcția publică, având în vedere că ÎFP sunt considerați cel mai înalt eșalon din funcția publică.

54. Îndeplinirea cerințelor de eligibilitate de către ÎFP nu poate fi monitorizată în mod fiabil și nici asigurată. Nu sunt disponibile date administrative privind măsura în care actualii titulari ai posturilor de ÎFP îndeplinesc criteriile de eligibilitate actuale, dar analiza CV-urilor disponibile public ale unui eșantion de ÎFP sugerează că acest lucru este valabil pentru majoritatea, dar nu pentru toți titularii de posturi. Majoritatea persoanelor îndeplinesc cerințele legate de studii pentru a ocupa funcția de SG, deoarece mai mult de jumătate dintre acestea dețin cel puțin o diplomă de master, iar mai mult de un sfert dețin o diplomă de doctorat. Aproape jumătate dintre SG analizați au absolvit programul INA pentru a fi eligibili ca ÎFP, ceea ce este o condiție prealabilă pentru numirea în funcție. Totuși, nu există controale legale sau instituționale care să confirme că numirile în funcții din categoria ÎFP îndeplinesc aceste criterii și nici date disponibile care să indice sancțiuni pentru numirile în această categorie care nu îndeplinesc criteriile.

55. Din perspectiva economiei politice, recrutarea și numirea ÎFP în România sunt profund influențate de logica controlului politic asupra autorității administrative. Deoarece ÎFP acționează ca filtru instituțional final al legalității și conformității politicilor ministeriale, liderii politici îi percep adesea ca extensii ale propriului aparat decizional, nu ca funcționari publici neutri și apolitici. Numirile pe durată nedeterminată în funcții din categoria ÎFP, având în vedere că acestea sunt în prezent numiri pe post (adică ÎFP sunt numiți și se așteaptă să rămână într-un anumit post pentru întreaga lor carieră), pot deveni bariere pentru miniștrii politici în a-și exercita mandatele dacă nu pot asigura informal colaborarea respectivilor ÎFP, având în vedere lipsa unor instrumente aplicabile de motivare și sancționare. În practică, interviurile sugerează că principala justificare din spatele recrutării și numirii ÎFP este de natură politică – liderii politici caută adesea ÎFP în care pot avea încredere pentru a-și promova agendele politice în mod eficient și fără rezistență instituțională. Mai mult, având în vedere importanța strategică a funcțiilor de ÎFP, ele au devenit parte a algoritmului de negociere politică a funcțiilor guvernamentale, în special în cazul guvernelor de coaliție. Acest lucru a condus la un sistem care prioritizează flexibilitatea, consensul politic și receptivitatea în detrimentul numirilor meritocratice și al stabilității instituționale. Numirile provizorii sau temporare sunt frecvent utilizate ca mecanisme pentru menținerea încrederii și a alinierii între entitățile politice și între miniștrii politici și echipele lor de conducere.

56. Metoda utilizată cu predilecție pentru ocuparea funcțiilor de SG și SGA este numirea temporară pe o perioadă de șase luni a funcționarilor publici de la nivel de execuție din instituția respectivă. Între 1 ianuarie 2021 și 31 mai 2025, din totalul de 358 de numiri, 219 au fost făcute utilizând această metodă. A doua cea mai frecventă modalitate a constat în numiri temporare pe o perioadă de șase luni prin transfer de la o altă instituție, cu un total de 128 de situații în aceeași perioadă. Alte metode de numire au fost rare: șase prin mobilitate în interiorul corpului ÎFP și două prin repunere în funcție. De

remarcat faptul că, în această perioadă, nicio numire nu a rezultat în urma unui concurs deschis⁷⁸. Aceste cifre sunt în concordanță cu statisticile furnizate de ANFP pentru 2024, care arată că 73% din posturile de SG și SGA din administrația publică centrală au fost ocupate prin numiri temporare⁷⁹.

57. Parcursurile profesionale ale actualilor membri ai corpului ÎFP sugerează că experiența politică joacă un rol important în deciziile de numire, în timp ce expertiza managerială are, prin comparație, o pondere mai mică. Analiza indică, de asemenea, că persoanele numite în funcții de SG provin mai frecvent din rândul funcționarilor publici de nivel mediu sau care nu au ocupat funcții de conducere din cadrul aceluiasi minister decât din funcții publice de conducere, precum cele de DG. În plus, o mare parte dintre persoanele numite au deținut anterior o funcție de SG, fie în același minister, fie într-o altă instituție, ceea ce evidențiază o practică de rotație a titularilor. Pe de altă parte, experiența politică este o caracteristică recurentă în parcursul profesional al ÎFP. Dintre cei 70 de SG pentru care informațiile privind cariera erau disponibile public, 53% ocupaseră anterior o funcție care putea fi asociată cu responsabilități politice. Cele mai frecvente astfel de funcții erau cele de consilier politic, secretar de stat și prefect sau subprefect. Acest model subliniază dependența continuă de profilurile politice pentru numirile în funcții din categoria ÎFP, în contrast cu un sistem care pune accentul în primul rând pe expertiza managerială și concursurile deschise.

58. Planificarea strategică a forței de muncă și planificarea succesiunii pentru funcțiile din categoria ÎFP sunt în mare parte absente. CA prevede un plan de recrutare bienal, dar primul plan pentru funcția publică a fost aprobat oficial în 2025. Conform CA, ANFP întocmește planuri de recrutare și promovare la fiecare doi ani, pe baza informațiilor furnizate de instituțiile administrației publice cu privire la nevoile de personal din funcția publică. În practică, însă, aceste planuri rămân în mare parte exerciții formale, rareori bazate pe analiza posturilor anticipate să devină vacante în viitor. Structura actuală a procesului de planificare a recrutării nu asigură o succesiune sistematică pentru posturile din categoria ÎFP, deoarece nu ține seama de modelele de mobilitate sau de evoluția naturală în carieră a personalului de conducere în cadrul corpului ÎFP. În plus, reorganizările instituționale la nivelul Guvernului generează adesea noi cereri de recrutare de SG și SGA. Însă, aceste reorganizări au fost determinate de decizii politice, mai degrabă decât de o abordare strategică a structurii administrației, ceea ce le face imposibil de anticipat sau de integrat în planificarea recrutării. În consecință, sistemul rămâne în mare parte un exercițiu formal, existent pe hârtie, dar incapabil să ofere predictibilitate sau continuitate ÎFP.

59. Din 2023, procesul de recrutare pentru posturile din categoria ÎFP constă într-un concurs deschis în două etape, bazat pe competențe, care nu a fost încă implementat pe deplin. Conform CA, ANFP trebuie să organizeze mai întâi un concurs național pentru a obține o listă de candidați eligibili pentru a deveni ÎFP. După concursul național, ar trebui organizate concursuri pe post. Cu toate acestea, CA nu precizează dacă procesul de selecție pe post ar trebui gestionat de o comisie națională de recrutare dedicată ÎFP, cu sprijinul administrativ al ANFP, sau de miniștrii de resort⁸⁰. Interpretarea Guvernului

⁷⁸ A se vedea Anexa 4 la prezentul raport.

⁷⁹ A se vedea ANFP (2024), *Raport de activitate 2024*.

⁸⁰ Art. 396 din Codul administrativ prevede înființarea unei comisii naționale, în timp ce art. 70 din Anexa nr. 10 la Codul administrativ se referă la autoritățile sau instituțiile publice care organizează etapa de selecție pentru toate funcțiile publice, inclusiv ÎFP.

a fost că selecția pe fiecare post din categoria ÎFP ar trebui organizată de comisia națională de recrutare, în conformitate cu art. 396 din CA, și nu la nivel instituțional, în conformitate cu dispozițiile Anexei nr. 10 la CA. În 2023 a fost organizat un concurs național pilot, iar 21 de candidați au trecut de prima etapă a procesului⁸¹, însă niciunul nu a fost numit până în 2025, deoarece a doua etapă a concursului, și anume selecția pe post, a fost suspendată pe termen nelimitat, fără a se furniza vreo justificare. În plus, acești candidați riscă să își piardă eligibilitatea de a participa la selecțiile pe post, care este în prezent stabilită la maxim trei ani de la promovarea concursului național; acest lucru se datorează combinației dintre numirile ad-hoc, planificarea inaplicabilă a forței de muncă și modificările discreționare și imprevizibile ale calendarului de recrutare, care riscă să întârzie a doua etapă a concursului peste cei trei ani de eligibilitate permisi.

60. Recrutarea pe bază de competențe prevăzută pentru ÎFP nu a fost pe deplin implementată sau integrată. Conform CA, prima etapă a concursului național pentru recrutarea de ÎFP, organizată de ANFP, ar trebui să se bazeze pe cadrul de competențe generale pentru funcția publică, în timp ce selecția pe post ar trebui să verifice competențe specifice posturilor din categoria ÎFP, definite de fiecare instituție angajatoare și validate de ANFP. Concursul național pilot organizat de ANFP pentru ÎFP a utilizat cadrul de competențe generale, deși cu rezultate mixte. În primul rând, metodologia concursurilor presupune utilizarea unor probe care să permită observarea directă a competențelor generale ale candidaților – acestea includ o analiză și o prezentare a datelor instituționale, simulări ale unui proces decizional și un interviu. Totuși, aceste cerințe sunt verificate numai prin teste scrise, ceea ce poate asigura justificarea din perspectivă juridică a rezultatelor, deoarece toate răspunsurile candidaților pot fi documentate, verificate și comparate în mod uniform, însă testele scrise nu pot fi evaluări valide ale unor comportamente care sunt legate de competențele generale necesare ÎFP⁸². În al doilea rând, rezultatele concursului național pilot arată că testarea actuală bazată pe competențe nu este pe deplin eficientă în trierea și preselecția candidaților pentru un rol de ÎFP: toți candidații la funcții din categoria ÎFP care au promovat verificările de eligibilitate și verificarea preliminară au promovat și verificarea avansată a competențelor⁸³. Deși selecția pe post nu a avut încă loc, instituțiile care angajează ÎFP au stabilit deja competențe specifice pentru ÎFP respectivi și le-au validat cu ANFP, pentru a fi transpuse în fișele de post ale ÎFP; totuși, ele acoperă în prezent competențele lingvistice și digitale, iar definiția și formularea lor sugerează o înțelegere inadecvată a modului în care astfel de competențe ar trebui/ar putea fi aplicate în practică, pentru a produce rezultatele preconizate în selecția ÎFP.

61. Sistemul și cadrul legal dedicate funcției publice nu favorizează dezvoltarea unei rezerve de talente pentru funcțiile de ÎFP. Pe lângă criteriile de eligibilitate formale relativ permissive – pentru care dispozițiile de aplicare și monitorizare existente sunt slabe și în mare parte disfuncționale – cadrul legal care reglementează funcția publică, precum și practicile *de facto*, permit o discreție politică aproape totală asupra personalului funcției publice care poate fi numit și menținut în funcții de ÎFP. Nu există un mecanism de prioritzare pentru a identifica, încuraja și sprijini personalul de conducere cu

⁸¹ Detaliile sunt incluse în evaluarea ex-post a concursului național extins, care urmează să fie realizată în cadrul viitorului Livrabil 5 elaborat în temeiul prezentului RAS.

⁸² Ibidem.

⁸³ Rezultate publicate de ANFP la <https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2023/Concurs%20National>.

potențial ridicat să acceseze funcții de ÎFP. În mod similar, funcția publică nu favorizează o dezvoltare proactivă a personalului pentru a crea un portofoliu de talente care să sprijine planificarea succesiunii pentru funcțiile de ÎFP – singurul program de dezvoltare destinat ÎFP, gestionat de INA, nu servește acestui scop, ci acționează mai degrabă ca un nivel suplimentar de triere pentru eligibilitate în categoria ÎFP.

4.3 Durata și stabilitatea numirii

- 62. Numirile temporare, mai degrabă decât recrutarea permanentă pe criterii meritocratice, au devenit practica predominantă pentru funcțiile de ÎFP atât la nivel central, cât și teritorial.** CA permite numiri temporare pe perioade de șase luni, iar ANFP a autorizat 186 de numiri temporare în funcții de ÎFP în 2024⁸⁴, care au inclus și prelungiri ale numirilor în curs. ANFP a raportat că, în 2024, 77% din funcțiile de ÎFP din administrația publică românească au fost ocupate prin numiri temporare⁸⁵. La nivel teritorial, 31% din posturile de SGIP erau vacante, iar 67% ocupate prin numiri temporare, un singur județ având un titular permanent al unei funcții de ÎFP la nivel județean.
- 63. Durata numirilor temporare în funcții din categoria ÎFP este decisă integral prin negocieri politice și poate varia între trei luni și peste șase ani.** Între 1 ianuarie 2021 și 31 mai 2025, au fost emise 358 de decizii de numire ca SG, de către PM, dintre care 219 (61%) au fost numiri temporare pe șase luni din rândul propriilor angajați ai ministerului angajator, iar 128 (36%) au fost numiri temporare pe șase luni prin transfer de la o altă instituție. Din cele 97 de persoane numite în funcția de SG în această perioadă, aproape jumătate au deținut funcția pentru mai puțin de un an, în timp ce 30 de persoane au deținut funcția pentru mai puțin de șase luni. Doar o mică minoritate a obținut continuitate, patru dintre aceștia ocupând un mandat timp de 4-5 ani, alți patru timp de 5-6 ani și doi mai mult de 6 ani, de obicei prin reînnoirea repetată a mandatelor temporare succesive⁸⁶.
- 64. Schimbările la nivel ministerial, mai degrabă decât cele instituționale, determină instabilitatea numirilor în funcții din categoria ÎFP⁸⁷.** Limita legală de șase luni pentru mandatele interimare generează un model ciclic de numiri, creând o rotație recurentă, indiferent de performanța individuală sau de stabilitatea organizațională. Această practică este amplificată și mai mult de schimbările ministeriale frecvente și de reorganizări ale cabinetelor. Analiza deciziilor de numire în funcții din categoria ÎFP a relevat că o treime dintre SG au fost schimbați în urma unei remanieri a ministrului din fruntea ministerului din care făceau parte. Ministeriele care au cunoscut remanieri repetate ale miniștrilor, precum Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene sau Ministerul Finanțelor, au înregistrat, de asemenea, cel mai mare număr de numiri în funcțiile de SG, mai multe persoane diferite fiind numite într-un interval scurt de timp. În schimb, ministerele cu o mai mare continuitate în conducere, precum Ministerul Apărării Naționale sau Ministerul Culturii, au dat dovadă de o stabilitate relativ mai mare în ocuparea acestor posturi, aceleași persoane fiind numite în mod repetat. Legătura

⁸⁴ ANFP (2024), Raport anual 2024, p. 14.

⁸⁵ ANFP (2024), Raport anual 2024, p. 10-11.

⁸⁶ A se vedea Anexa 4 la prezentul raport.

⁸⁷ Ibidem.

dintre ciclul de numiri și remanierile ministeriale ilustrează modul în care volatilitatea structurală a Guvernului se răsfrânge direct asupra ÎFP.

- 65. ÎFP beneficiază de aceleași condiții de protecție de care se bucură funcționarii publici de carieră, dar numirile temporare fac ca aceste protecții să fie în mare parte irelevante.** CA restricționează destituirile ÎFP la cazuri de abateri profesionale, performanțe slabe repetate sau schimbări organizaționale obiective, și interzice în mod expres destituirea discreționară. Cu toate acestea, majoritatea funcțiilor de ÎFP sunt ocupate prin numiri temporare, iar acest instrument constituie principalul mecanism *de facto* de încetare a exercitării funcției, permițând liderilor politici să vacanteze funcții fără declanșarea garanțiilor procedurale corespunzătoare. În cazul în care o funcție din categoria ÎFP este ocupată cu titlu temporar, mandatul poate înceta în orice moment, fără a fi necesară o procedură formală de destituire sau o justificare pe criterii de performanță. Această practică generează un climat de incertitudine, deoarece ÎFP care îndeplinesc mandate temporare rămân expuși la discreția politică, în loc să fie protejați de garanțiile de stabilitate prevăzute de cadrul legal.
- 66. ÎFP li se aplică același regim de răspundere disciplinară ca și celorlalți funcționari publici, dar procedurile disciplinare ar trebui aplicate de o comisie națională, la care se adaugă restricții suplimentare.** CA definește abaterile disciplinare ale funcționarilor publici ca fiind faptele de neglijență, întârzieri repetate, conflicte de interese sau incapacitatea de a rezolva situațiile de incompatibilitate (de exemplu, desfășurarea anumitor activități în sectorul privat) în termen de 15 zile, dar niciuna dintre acestea nu este specifică doar ÎFP. Sancțiunile variază de la mustrări scrise până la destituire, deși unele (de exemplu, suspendarea dreptului la promovare) nu sunt aplicabile ÎFP, având în vedere poziția lor la vârful ierarhiei funcției publice. Pentru ÎFP, procedura disciplinară este condusă de o comisie națională special creată, numită de Prim-ministru la propunerea ministerului responsabil cu gestionarea administrației publice și a ANFP. Conform legii, această comisie beneficiază de sprijin logistic din partea ANFP. Prim-ministrul, în calitate de autoritate de numire, emite actul final de sancționare. Cu toate acestea, sistemul prezintă mai multe deficiențe: (i) nu există abateri adaptate responsabilităților specifice îndeplinite de ÎFP, (ii) majoritatea sancțiunilor, cum ar fi retrogradarea, sunt în mare parte simbolice, în special în contextul numirii temporare, și (iv) adesea, comisia nu este competentă în cazurile de incompatibilitate, care trebuie în schimb trimise Agenției Naționale de Integritate⁸⁸. În plus, în practică, comisia disciplinară pentru ÎFP nu mai este operațională din 2021. Mandatul membrilor comisiei de disciplină pentru ÎFP numiți prin Decizia Prim-ministrului nr. 59/2018 a expirat în 2021. Pe de altă parte, comisia de disciplină pentru ÎFP numită prin Decizia Prim-ministrului nr. 524/28.12.2023 nu a fost operaționalizată până la data prezentei analize.

4.4 Managementul performanței și responsabilizarea

- 67. Evaluarea performanței ÎFP este doar o obligație administrativă și nu are niciun impact asupra titularilor de posturi sau asupra organizației lor respective.** În practică și, în majoritatea cazurilor, și *de jure*, evaluarea performanței nu servește niciunui scop funcțional al ÎFP sau al organizațiilor angajatoare⁸⁹. Principala sa utilizare, aceea de a justifica încetarea raporturilor de serviciu ale titularului

⁸⁸ Legea nr. 176/2010, art. 11.

⁸⁹ A se vedea Anexa 2 la prezentul raport pentru o analiză detaliată a cadrului legal și operațional aplicabil.

postului în caz de performanțe slabe, este inaplicabilă, deoarece funcțiile de ÎFP sunt ocupate aproape în totalitate prin numiri temporare discreționare; în plus, datele disponibile arată că ÎFP primesc doar calificativul maxim de performanță. Cu toate acestea, având în vedere cerințele legale prevăzute de CA, ÎFP fac obiectul unui proces de evaluare a performanței, deși aceasta este o obligație administrativă.

68. Cadrul de management al performanței ÎFP nu poate fi utilizat din cauza fragmentării responsabilităților și mandatelor între diferiții actori instituționali. ANFP propune cadrul legislativ, operațional și metodologic pentru managementul performanței ÎFP, dar nu are mandatul de a supraveghea și asigura aplicarea acestuia. La rândul lor, în ceea ce privește evaluarea, ÎFP sunt evaluați de superiorii lor și, de asemenea, trebuie să completeze un raport anual de activitate și o autoevaluare a acestei activități, care enumeră pur și simplu acțiunile întreprinse în conformitate cu responsabilitățile lor legale, fără a include explicații legate de rezultatele performanței, provocările întâmpinate sau lecțiile învățate. Cu toate acestea, calificativul final este acordat de o comisie externă de evaluare, numită de Prim-ministru, dar care nu implică în niciun fel Cancelaria Prim-ministrului. Comisia acordă calificativul după examinarea documentelor de evaluare, dar criteriile de selecție pentru membrii săi nu garantează că aceasta dispune de expertiza tehnică, autoritatea sau cunoștințele legate de prioritățile guvernamentale necesare pentru a evalua în mod credibil și valid performanța unui ÎFP. Comisia nu are acces oficial la date suplimentare în afara autoevaluării și a referatului superiorului ierarhic al ÎFP evaluat și nu are nici mandatul, nici capacitatea de a solicita informații suplimentare, cu excepția solicitării unui interviu cu titularul postului evaluat. Așadar, rolul său se limitează la verificarea coerenței dintre cele două evaluări prezentate, în loc să desfășoare o evaluare independentă, bazată pe date. În practică, deși membrii comisiei au fost numiți încă din 2023, aceasta nu a fost niciodată convocată și nu există informații disponibile care să confirme când o astfel de comisie a fost activă.

69. Performanța ÎFP și evaluarea acesteia nu sunt legate de performanța instituțională. Având în vedere rolul lor central în asigurarea performanței organizaționale și a îndeplinirii obiectivelor de politici, obiectivele și evaluarea performanței ÎFP trebuie să fie pe deplin aliniate la cadrul instituțional de management al performanței. Totuși, în cadrul actualului proces de evaluare a performanței, ÎFP definesc, în general, și sunt evaluați în raport cu obiectivele anuale care măsoară sarcinile de rutină, fără nicio legătură explicită cu performanța organizațională sau cu obiectivele strategice ale instituțiilor lor sau ale Guvernului. În multe cazuri, aceste obiective sunt definite în mod generic și reproduse din anii precedenți și/sau standardizate pentru categorii specifice de ÎFP (de exemplu, SGIP). Ordonatorii principali de credite (de exemplu, ministerele) sunt obligați să coreleze politica instituțională și prioritățile organizaționale cu obiectivele departamentale și, pe acestea, cu obiectivele individuale ale personalului, prin planuri strategice instituționale (PSI), dar ele nu se reflectă în obiectivele ÎFP sau în așteptările legate de performanța ÎFP. Acest lucru se întâmplă în ciuda faptului că ÎFP ar trebui să coordoneze elaborarea PSI la nivelul instituțiilor lor respective. Propunerile legislative elaborate de ANFP ar impune evaluarea ÎFP în funcție de contribuția lor la performanța instituțională, precum și de competențele de leadership și management demonstrate (pe baza cadrului de competențe generale).

70. Supervizarea și asumarea răspunderii la nivel instituțional pentru managementul performanței ÎFP se limitează la controale de conformitate juridică și administrativă. Deși ANFP, prin MDLPA, este responsabilă de elaborarea legislației privind managementul performanței în funcția publică, ea nu are nici mandatul, nici capacitatea instituțională de a monitoriza respectarea sau de a evalua impactul

acesteia. Instituțiile raportează doar informații de bază, cum ar fi sancțiunile disciplinare, iar ANFP nu este informată atunci când evaluările performanței sunt contestate în instanță. Rolul său în procesul de management al performanței rămâne în mare parte procedural: pentru ÎFP, aceasta acționează în principal ca secretariat tehnic pentru comisia de evaluare externă, asigurându-se că procedurile sunt respectate în mod formal, fără a verifica conținutul sau calitatea evaluărilor. Supravegherea, la nivelul instituțiilor, a politicilor și practicilor în materie de management al performanței se realizează prin controlul managerial intern și funcțiile de audit intern, care trebuie să verifice anual dacă procesul de evaluare a performanței este desfășurat și dacă documentația este întocmită în conformitate cu legislația. Cu toate acestea, astfel de verificări se concentrează aproape exclusiv pe respectarea formală a legislației, mai degrabă decât pe calitatea, echitatea sau impactul managementului performanței. Mandatele unităților responsabile cu controlul intern managerial și cu auditul intern se suprapun, recomandările lor nu sunt obligatorii și nu au autoritate de sancționare. Împreună, aceste lacune creează un sistem care acordă prioritate conformității procedurale în detrimentul îmbunătățirii reale a performanței⁹⁰.

4.5 Politica și structura salarială

71. Nivelurile salariale pot varia considerabil pentru ÎFP în administrația publică, ceea ce duce la inechități salariale pentru posturi comparabile. Legea-cadru a salarizării nr. 153/2017 stabilește salariile de bază pentru ÎFP (precum și pentru toți angajații din sectorul public), precum și sumele și regulile de aplicare pentru componentele salariale variabile⁹¹. Clasificarea posturilor definită de Legea-cadru a salarizării nr. 153/2017 nu face diferența între posturi din diferitele categorii de ÎFP; cu toate acestea, legislația conduce, *de facto*, la niveluri diferite ale remunerației totale pentru diferitele categorii de ÎFP, determinate, în mare parte, de instituția angajatoare. În plus, valorile remunerațiilor variază între posturile de ÎFP și posturile care au fost definite în Legea-cadru a salarizării nr. 153/2017 ca având o complexitate similară prin coeficientul salarial atribuit. Figurile 6 și 7 ilustrează aceste discrepanțe pentru posturile de SG, pe baza celor mai recente date disponibile pentru analiză⁹². Aceste constatări evidențiază faptul că, pentru unele posturi din categoria ÎFP, principiul remunerației egale pentru muncă egală nu este respectat. În practică, datele empirice sugerează că aceste discrepanțe generează probleme mari în materie de recrutare și retenție a personalului calificat în funcții de SG și SGA în instituțiile cărora li s-au atribuit niveluri mai mici de remunerare pentru aceste posturi; dimpotrivă, datele empirice sugerează un nivel ridicat de mobilitate către instituțiile în care funcțiile de SG/SGA beneficiază de

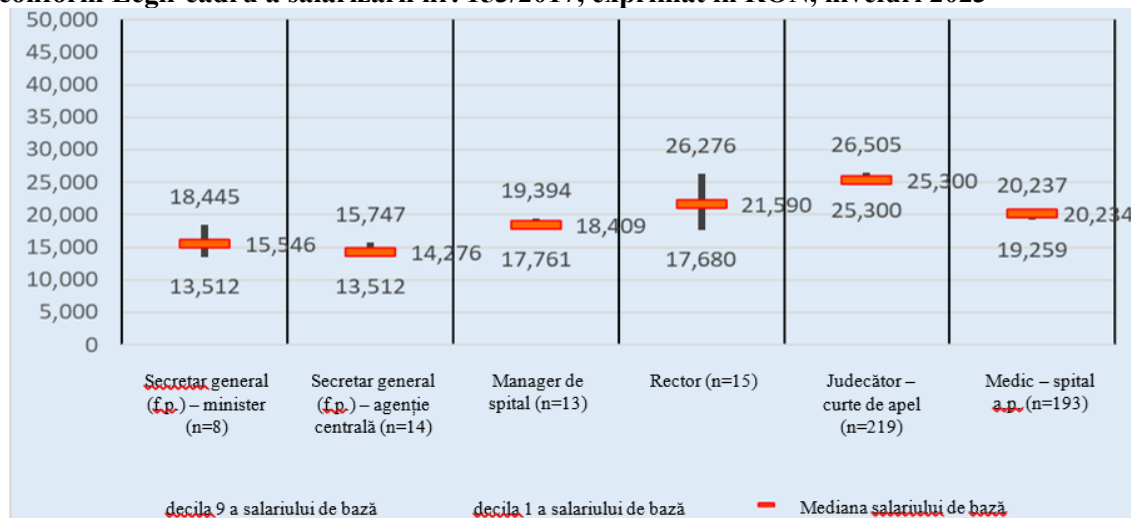
⁹⁰ Pentru o descriere detaliată a cadrului de management al performanței pentru funcția publică din România, a se vedea Banca Mondială (2020), *Livrabilul 5 – Sistemul de management al performanței – Analiza sistemului de management al performanței*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane în România (P165191). Disponibil aici: <https://documents.worldbank.org/>.

⁹¹ Pentru o analiză detaliată a cadrului de reglementare care guvernează salarizarea în sectorul public din România, a se vedea Banca Mondială (2023), *Livrabilul 1A – Raport privind evaluarea implementării Legii-cadru a salarizării nr. 153/2017 (revizuirea cadrului juridic)*, elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Sprijinirea Reformei Sistemului de Salarizare în Sectorul Public (P178811).

⁹² A se vedea Banca Mondială (2023), *Livrabilul 1B – Raport privind evaluarea implementării Legii-cadru a salarizării nr. 153/2017 (analiza datelor salariale)*, elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Sprijinirea Reformei Sistemului de Salarizare în Sectorul Public (P178811).

niveluri relativ mai ridicate de remunerare (de exemplu, Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene și Ministerul Finanțelor).

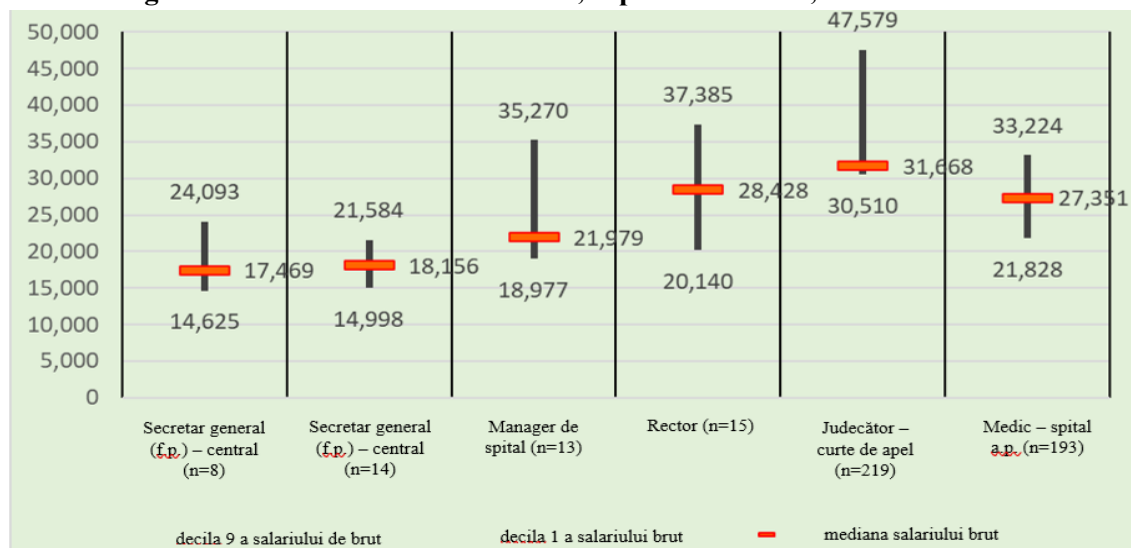
Figura 6. Salariul de bază brut lunar pentru posturi comparabile din sectorul public în gradul 10, conform Legii-cadru a salarizării nr. 153/2017, exprimat în RON, niveluri 2023



Sursă: Baza de date salariale a MMFTSS. Conform Băncii Mondiale (2023), *Livrabilul 1B – Raport privind evaluarea implementării Legii-cadru a salarizării nr. 153/2017 (analiza datelor salariale)*, elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Sprijinirea Reformei Sistemului de Salarizare în Sectorul Public (P178811).

Note: În grafice, „f.p.” înseamnă funcționar public, iar „a.p.” înseamnă anatomie patologică.

Figura 7. Salariul brut lunar total, pentru posturi comparabile din sectorul public în gradul 10, conform Legii-cadru a salarizării nr. 153/2017, exprimat în RON, la nivelul anului 2023

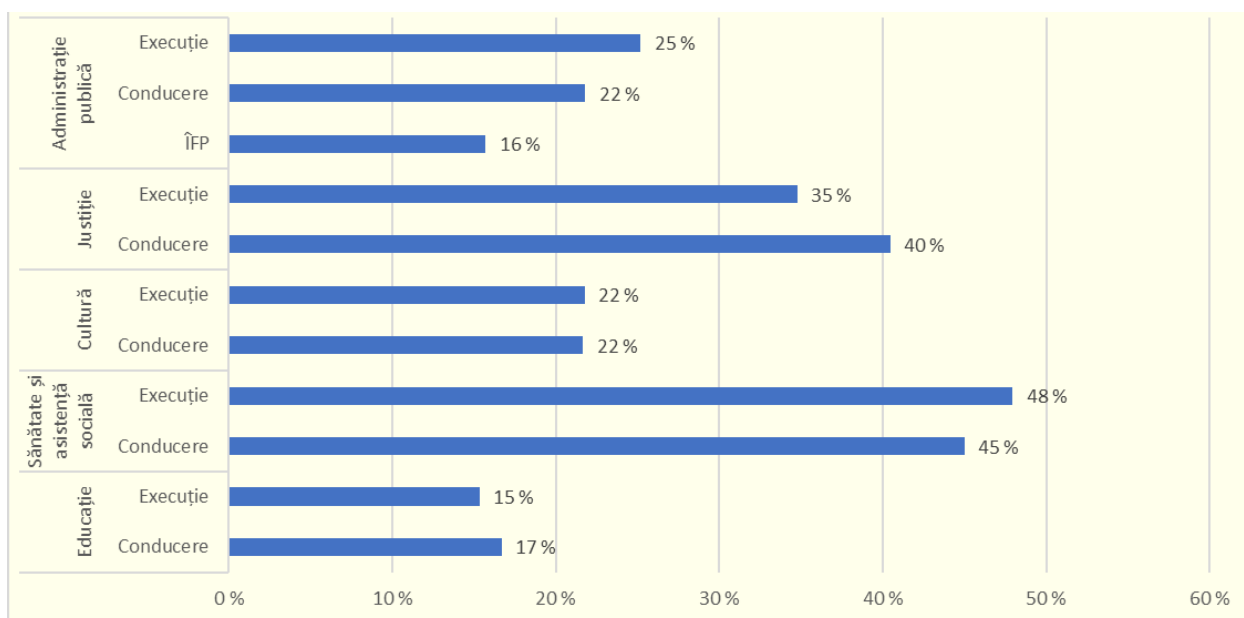


Sursă: Baza de date salariale a MMFTSS. Conform Băncii Mondiale (2023), *Livrabilul 1B – Raport privind evaluarea implementării Legii-cadru a salarizării nr. 153/2017 (analiza datelor salariale)*, elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Sprijinirea Reformei Sistemului de Salarizare în Sectorul Public (P178811).

Note: În grafice, „f.p.” înseamnă funcționar public, iar „a.p.” înseamnă anatomie patologică.

72. Componentele salariale variabile reprezintă o parte importantă a remunerației ÎFP, deși niciuna nu este legată direct de performanță. Componenta salarială variabilă include indemnizații, compensații, sporuri, premii, prime și alte tipuri de remunerații care nu modifică salariul de bază⁹³. Legea-cadru a salarizării nr. 153/2017 permite acordarea unei remunerații legate de performanță pentru ÎFP, dar prevederea a fost suspendată încă de la introducerea sa printr-un moratoriu. În ciuda acestui fapt, remunerația variabilă care nu este legată de performanță reprezintă o parte substanțială a remunerației totale de care beneficiază ÎFP: în 2023, ea a atins 16% din nivelul salariului de bază, conform bazei de date a MMFTSS. Totuși, pentru alte funcții publice de conducere, s-a constatat că această componentă variabilă a remunerației reprezintă un procent și mai mare din remunerația totală, ceea ce, în unele cazuri, a făcut ca respectivele funcții să beneficieze de remunerații totale mai mari decât ÎFP din aceeași instituție. Astfel, sistemul de salarizare are un efect negativ sau, în cel mai bun caz, neutru asupra stimulentei acordate ÎFP pentru a performa peste așteptări în funcțiile lor.

Figura 8. Ponderea remunerației variabile în salariul de bază pentru anumite funcții din sectorul public din România, niveluri din 2023



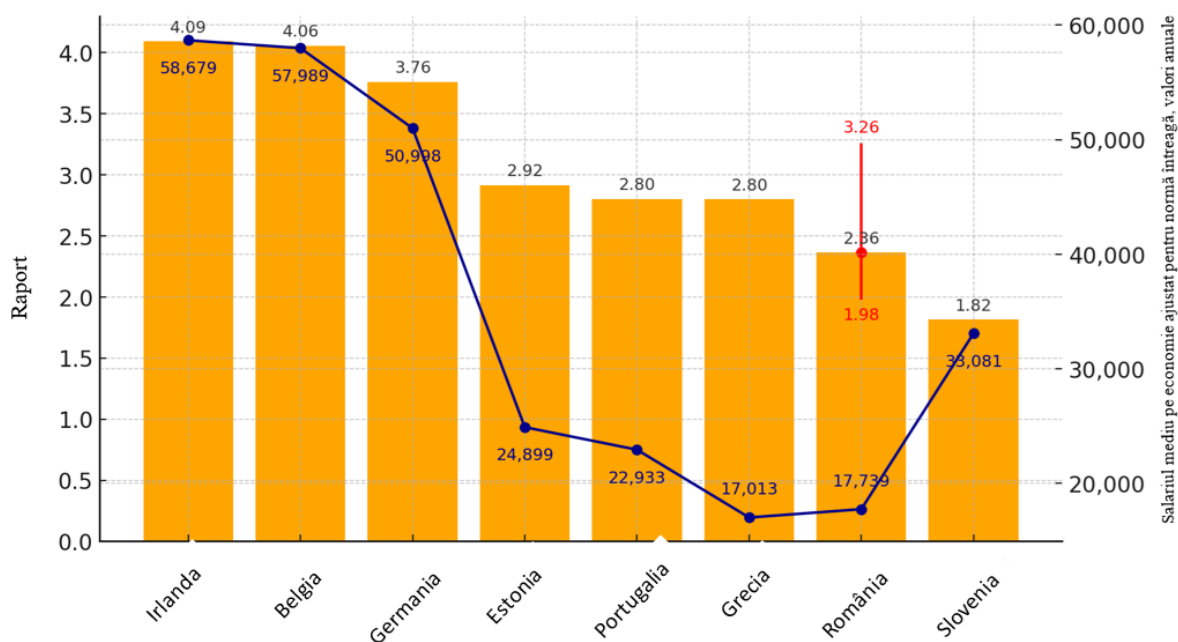
Sursă: Baza de date salariale a MMFTSS. Conform Băncii Mondiale (2023), *Livrabilul 1B – Raport privind evaluarea implementării Legii-cadru a salarizării nr. 153/2017 (analiza datelor salariale)*, elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Sprijinirea Reformei Sistemului de Salarizare în Sectorul Public (P178811).

73. Salariile relative ale funcțiilor din categoria ÎFP din România par comparabile cu cele din alte state membre ale OCDE. Figura 9 de mai jos arată că, în România, raportul dintre salariile brute totale ale ÎFP și salariul mediu pe economie este comparabil cu cel din alte țări OCDE sau chiar îl depășește pe cel al unora dintre acestea, dacă ne referim la funcțiile din categoria ÎFP remunerate la cel mai înalt nivel din România. Un factor major care contribuie la această situație este mecanismul de stabilire a

⁹³ Ibidem.

salariilor ÎFP din România, care nu este legat în mod formal de indicatorii macroeconomici sau fiscali naționali și care, până în prezent, a făcut obiectul unor creșteri discreționare și ad-hoc. Aceste date pot sugera că nivelurile de remunerare nu reprezintă o problemă pentru ÎFP din România, dacă sunt comparate cu cele ale omologilor din OCDE. Mai degrabă, inechitatea salarială între posturi similare din categoria ÎFP, fără nicio legătură cu performanța demonstrată, reprezintă o problemă majoră, care evidențiază inconsecvență în materie de MRU și, în special, în ceea ce privește regulile de stabilire a salariilor în ÎFP (și în sectorul public în general).

Figura 9. Salariul brut total relativ pentru funcțiile din categoria ÎFP în anumite țări, echivalent în EUR, niveluri din 2023



Sursă: Date privind salariile ÎFP conform OCDE-SIGMA (2024), *Top public management toolkit: Salaries and working conditions*, SIGMA Training resources. Date privind salariul mediu pe economie ajustat pentru normă întreagă furnizate de Eurostat, disponibile la <https://ec.europa.eu/eurostat/>.

Note: Funcțiile din categoria ÎFP incluse în această analiză dintr-o serie de țări UE/OCDE reprezintă cel mai înalt eșalon de conducere din respectivele administrații publice. Pentru România, analiza include date pentru funcția de SG la nivel ministerial, evaluată ca fiind cea mai complexă funcție din categoria ÎFP și care beneficiază de cel mai mare salariu de bază prevăzut de lege pentru ÎFP, conform Legii-cadru a salarizării nr. 153/2017.

74. ÎFP efectuează în mod frecvent ore suplimentare și, adesea, fac obiectul delegării de autoritate din partea conducerii politice, dar ajustările salariale sunt limitate, inconsecvente și adesea înlocuite cu beneficii discreționare opace. ÎFP li se atribuie adesea responsabilități suplimentare pentru portofolii sectoriale, care adaugă niveluri de competențe funcționale (competențe specifice aferente domeniilor funcționale din sectoarele fiecărei instituții/autorități) pe care trebuie să le dezvolte pe lângă rolul lor generalist de conducere. Datele empirice furnizate de ÎFP cu ocazia interviurilor și atelierelor sugerează că orele suplimentare nu sunt doar un aspect obișnuit pentru toate funcțiile din categoria ÎFP, dar există și o așteptare implicită în acest sens la numirea în funcție. Mai mult, liderii politici delegă frecvent, în mod discreționar, autoritate și responsabilități suplimentare ÎFP, pe care

aceștia trebuie să le îndeplinească ca parte a mandatului lor zilnic. Plățile compensatorii pentru orele suplimentare și o complexitate sporită a posturilor sunt permise în mod oficial de Legea-cadru a salarizării nr. 153/2017, dar ele au fost înlocuite de o politică de tip TLIL (timp liber în loc), care, în practică, este rar aplicată. În schimb, anumiți ÎFP pot fi numiți politic în funcții remunerate la nivelul consiliilor de administrație ale companiilor de stat. Datele privind numirile sau remunerațiile la nivelul acestor consilii nu sunt centralizate, nici monitorizate sau raportate; în schimb, ele pot fi analizate din CV-urile individuale ale ÎFP sau din declarațiile de avere, dacă sunt publice. Aceste numiri sunt discreționare și evidențiază practicile opace și politizate în materie de MRU, care se aplică, în practică, ÎFP.

4.6 Managementul carierei și evoluția profesională

- 75. ÎFP nu beneficiază de un parcurs profesional structurat, deoarece evoluția în carieră către funcțiile de SG este imprevizibilă, iar avansarea pe orizontală este determinată politic.** Arhitectura carierei ÎFP din România nu oferă nici o scară de promovare structurată, nici o gestionare sistematică a talentelor, lăsând ÎFP perspective minime odată ce ocupă o funcție de SG. CA consideră că toți ÎFP ocupă doar cel mai înalt grad al carierei în funcția publică și nu face diferențe între aceștia sub aspectul managementului carierei. Pentru ÎFP numiți pe durată nedeterminată, cărora li se pot aplica toate prevederile de MRU, mișcările pe orizontală sunt limitate de discreția politică și, dacă sunt disponibile, necesită trecerea la misiuni temporare.
- 76. Ecosistemul de Î&D pentru ÎFP este fragmentat, caracterizat de o coordonare strategică limitată și o legătură slabă cu funcțiile mai largi de MRU.** Deși există un cadru de competențe generale, acesta nu este utilizat în mod sistematic pentru a identifica sau satisface nevoile specifice de formare ale ÎFP și DG, ceea ce duce la programe de formare generice și slab orientate. Singurul program obligatoriu pentru ÎFP, oferit de INA, este legat de eligibilitatea pentru numire, mai degrabă decât de perfecționarea profesională continuă, concentrându-se mai mult pe transmiterea de cunoștințe decât pe dezvoltarea abilităților și atitudinilor de leadership. Furnizorii academici și privați oferă unele cursuri, dar acestea nu sunt personalizate pentru funcțiile din categoria ÎFP și nici integrate sistematic într-o strategie de formare unitară. În cele din urmă, monitorizarea și evaluarea programelor de Î&D sunt aproape inexistente, datele fiind rare și fragmentate, ceea ce face imposibilă evaluarea rezultatelor sau elaborarea unei planificări a politicilor bazate pe date⁹⁴.
- 77. Dispozițiile existente privind mobilitatea ÎFP sunt utilizate frecvent ca instrument indirect de sancționare.** ÎFP pot fi mutați unilateral în orice funcție echivalentă, refuzul ducând, în general, la încetarea raporturilor de muncă în funcția publică. În practică, această dispoziție poate fi aplicată numai persoanelor numite în funcții din categoria ÎFP pe durată nedeterminată și, în astfel de cazuri, a fost folosită mai ales ca mecanism de vacantare a diferitelor funcții. Cele mai frecvente mutări sunt în

⁹⁴ Banca Mondială (2025), Livrabilul 1 – *Raport privind propunerea de program de consolidare a capacității înalților funcționari publici*, elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309).

posturi de IG, care nu sunt legate de instituții/programe specifice și, prin urmare, pot fi create în orice moment, fiind utilizate, în general, pentru a îndepărta ÎFP cu contract pe durată nedeterminată din posturi active. Această practică, deși respectă formal CA, funcționează în realitate ca un mecanism de destituire, permițând autorităților să realoce sau să marginalizeze ÎFP fără a activa garanțiile formale asociate procedurilor disciplinare sau legate de performanță.

4.7 Mecanisme de guvernanță și supervizare

78. Cadrul de reglementare aplicabil ÎFP se caracterizează prin fragmentare, lipsă de coerență și modificări continue. Din 2019, dispozițiile CA privind ÎFP au fost modificate de un număr de 27 de ordonanțe de urgență și trei legi⁹⁵. În plus, dispozițiile legale privind formarea, evaluarea performanțelor și procedurile disciplinare aplicabile ÎFP se bazează adesea pe acte legislative mai vechi⁹⁶, care nu sunt actualizate astfel încât să reflecte dispozițiile CA. În mod similar, deoarece CA și reglementările mai vechi nu sunt armonizate, reglementările anuale privind programul de formare specializată desfășurat de INA au ajustat cerințele, uneori cu erori de redactare sau referințe contradictorii⁹⁷. Unele exemple de lipsă de coerență includ contradicția aparentă între art. 396 și art. 70 din Anexa 10 la CA privind structura responsabilă de selecția pe post a ÎFP.

79. Guvernanța ÎFP este împărțită între mai mulți actori instituționali și nu dispune de o structură centrală cu un mandat general. Deși încearcă să unifice anumite categorii de funcții publice de conducere de vârf în cadrul categoriei ÎFP, CA distribuie responsabilitățile în materie de MRU care vizează ÎFP între numeroși actori instituționali, fără să prevadă un mecanism de coordonare operațională și de politici (cu excepția procesului regulat de avizare legislativă instituțională). Prin Legea nr. 69/2019 a fost înființat un Consiliu național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică, cu scopul de a asigura coordonarea interinstituțională a politicilor de personal din sectorul public, dar acesta a fost limitat la un mandat consultativ și nu a devenit niciodată operațional. Tabelul 7 de mai jos rezumă ecosistemul instituțional pentru MRU dedicat ÎFP și responsabilitățile legale corespunzătoare.

Tabelul 7. Distribuția responsabilităților legate de guvernarea ÎFP

Actor sau organism instituțional	Responsabilități-cheie prevăzute de lege privind ÎFP
Prim-ministru	Emite toate deciziile privind numirile și mobilitatea; poate autoriza derogări prin ordonanțe de urgență.
Secretariatul General al Guvernului	Contrasemnează hotărârile Guvernului; verifică legalitatea procedurilor de concurs.

⁹⁵ Date preluate de pe portalul legislativ al Parlamentului României și de pe cel al Ministerului Justiției. Acestea includ în principal modificările legate de managementul resurselor umane, inclusiv pentru prefecți și subprefecți.

⁹⁶ De exemplu, Hotărârea Guvernului nr. 1066/2008 și Hotărârea Guvernului nr. 832/2007.

⁹⁷ De exemplu, Ordinul nr. 770/2024, Ordinul nr. 343/2023 și Ordinul nr. 1190/2022. Pentru detalii, a se vedea Anexa 2.

	Pregătește fișele de post pentru IG și stabilește obiectivele anuale de performanță și planurile de activitate pentru acestea. Coordonează reformele transversale în materie de MRU și elaborarea politicilor pentru administrația publică.
Ministerul Afacerilor Interne	Coordonează la nivel operațional și supraveghează instituția prefectului, inclusiv activitatea SGIP. Emitte orientări metodologice privind responsabilitățile SGIP, care se reflectă în respectivele lor fișe de post.
Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale	Rol în elaborarea politicilor salariale aplicabile ÎFP.
Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației	Emitte acte legislative în materie de MRU aplicabile ÎFP, la propunerea ANFP, inclusiv strategii legate de funcția publică. Ordonator principal de credite pentru ANFP și INA. Constituie și operaționalizează comisiile de selecție, evaluare și soluționare a contestațiilor dedicate ÎFP.
Agencia Națională a Funcționarilor Publici	Pregătește propuneri de acte legislative privind toate aspectele de MRU legate de ÎFP; emite norme și orientări metodologice și de implementare. Elaborează planul multianual privind forța de muncă pentru funcția publică (inclusiv ÎFP) și validează conformitatea juridică a organigramelor instituționale și a posturilor vacante. Analizează competențele specifice propuse de instituții pentru ÎFP. Propune domeniile prioritare de dezvoltare pentru ÎFP și implementează proiecte de consolidare a capacităților finanțate din surse externe. Organizează prima etapă a concursului național rezervat ÎFP și gestionează lista candidaților la funcții de ÎFP; oferă sprijin metodologic și administrativ pentru a doua etapă a concursului. Colectează și raportează date privind personalul din ÎFP.

Institutul Național de Administrație	Implementează politica de Î&D pentru funcția publică, la propunerea ANFP. Desfășoară programul de formare specializată pentru eligibilitate în ÎFP. Elaborează standarde ocupaționale pentru administrația publică.
Conducerea politică a instituțiilor care angajează ÎFP	Face propuneri Prim-ministrului legate de selecția, numirea (inclusiv temporară) și modificările raporturilor de serviciu pentru categoria ÎFP. Stabilește conținutul specific și responsabilitățile aferente posturilor ÎFP din cadrul lor. Realizează managementul performanței ÎFP, inclusiv prin stabilirea de obiective, prin evaluarea acestora și prin aplicarea măsurilor disciplinare.
Departamentele de RU din instituțiile care angajează ÎFP	Managementul administrativ și operațional al ÎFP din instituțiile lor respective.
Comisiile de selecție și soluționare a contestațiilor pentru ÎFP	Realizează selecția pe post a ÎFP și validează și propune liderului politic al instituției angajatoare candidații cu cel mai mare punctaj pentru a fi numiți în fiecare funcție din categoria ÎFP.
Comisia de evaluare a ÎFP	Analizează documentația de evaluare a performanțelor fiecărui ÎFP și acordă un punctaj final pentru performanțe.
Comisia disciplinară pentru ÎFP	Analizează sesizările disciplinare împotriva fiecărui ÎFP în parte (cu excepția incompatibilităților) și emite o propunere de măsură disciplinară către liderul politic al ÎFP.

Sursă: Elaborarea autorilor pe baza prevederilor CA, ale Legii-cadru a salarizării nr. 153/2017 și ale regulamentelor de funcționare și organizare ale instituțiilor respective.

80. Arhitectura instituțională actuală a funcției publice sau a administrației publice nu prevede un rol de conducere general pentru coordonarea și gestionarea operațională a ÎFP (sau a funcției publice în sens larg). Prim-ministrul joacă un rol direct în managementul ÎFP, deși, din punct de vedere juridic și administrativ, este limitat la aprobarea modificărilor ce țin de raporturile de serviciu ale ÎFP. Secretarul General al Guvernului (SGG) exercită un astfel de rol doar indirect, prin coordonarea avizării interinstituționale a actelor juridice împreună cu SG/SGA, în vederea obținerii aprobării Guvernului. Mandatul său este, însă, conceput pentru a sprijini fluxurile procedurale interministeriale, prin aprobarea proiectelor de acte legislative și acționând ca ordonator principal de credite pentru SGG. CA a reclassificat funcția de SGG ca numire politică, ea fiind atribuită de obicei unei figuri politice de rang înalt și supusă numirii și destituirii discreționare de către Prim-ministru, și, deci, lipsită, la ora actuală,

de o relație administrativă cu ÎFP. Astfel, în mod oficial, numai conducerea politică a fiecărei instituții exercită controlul direct asupra fiecărui ÎFP, în timp ce coordonarea operațională generală se realizează, din punct de vedere administrativ, prin norme procedurale emise de ANFP și, indirect, prin coordonarea politică a Guvernului.

81. Aplicarea ineficientă, disproporționată și neregulată a dispozițiilor de MRU specifice ÎFP nu este monitorizată și/sau sancționată în mod fiabil sau regulat. Deși ANFP este responsabilă în mod formal de supravegherea MRU în funcția publică, inclusiv pentru ÎFP, în prezent, ea nu dispune de prerogativele analitice sau de audit necesare pentru a evalua în mod sistematic aplicarea cadrului legal. ANFP păstrează baza de date privind personalul din funcția publică, care include posturile de ÎFP, și raportează anual cu privire la acestea, dar nu are nicio influență asupra numirilor temporare. Ea poate audita respectarea normelor de MRU, dar astfel de verificări se limitează la conformitatea legală și procedurală și nu sunt obligatorii, ANFP nefiind autoritate de sancționare. ANFP propune un cadru de reglementare și metodologic pentru managementul performanței ÎFP și acționează ca secretariat al comisiei de evaluare a ÎFP, deși nu are mandatul sau capacitatea de a monitoriza conformitatea sau de a evalua calitatea evaluărilor. Rolul său este în mare parte procedural, asigurându-se că etapele sunt respectate. Prin urmare, deși ANFP îndeplinește roluri de reglementare și tehnice, ea nu are prerogative în sensul verificării aplicării cadrului privind managementul ÎFP. În practică, Curtea de Conturi a României a completat parțial această lacună, dar controlul său se limitează la dimensiunea financiară, cum ar fi verificarea legalității cheltuielilor, inclusiv a suplimentelor salariale sau a altor beneficii pecuniare care ar putea fi nejustificate. Așadar, principala modalitate de impunere a cadrului legal dedicat ÎFP se bazează pe secțiile administrative ale instanțelor sau, după caz, pe secția penală a instanțelor. Pe de altă parte, statisticile judiciare nu permit o analiză sistematică a acestor cazuri.

82. Datele administrative și de personal disponibile referitoare la ÎFP nu sunt suficient de fiabile sau cuprinzătoare pentru a fi utilizate în MRU sau în elaborarea politicilor. Datele privind personalul ÎFP sunt colectate de mai multe instituții, deși în scopuri diferite și în formate diferite. Mandatul actual al ANFP în ceea ce privește colectarea și gestionarea datelor privind personalul se extinde la toți angajații din sectorul public, deși angajatorii din sectorul public și instituțiile care gestionează bazele de date privind personalul au furnizat până în prezent date limitate, ceea ce face ca baza de date existentă a ANFP (SENESOP) să fie inoperabilă. Cu toate acestea, ANFP centralizează cel mai cuprinzător set de date privind ÎFP, dar acesta se limitează la indicatori de bază, transversali, cum ar fi: numărul de angajați, sexul, intervalele de vârstă, tipul de numire, localizarea geografică a postului și instituția angajatoare. Indicatorii fundamentali, cum ar fi nivelurile și componentele salariale, nu sunt colectați sau raportați, sau intră în competența altor instituții între care nu există o colaborare interinstituțională concretă în ceea ce privește datele privind personalul (de exemplu, MMFTSS și MF pentru indicatorii salariale). Datele ANFP nu sunt validate încrucișat cu alte baze de date administrative pentru a asigura fiabilitatea lor și nu permit analiza seriilor temporale pentru a identifica tendințele istorice sau pentru a fundamenta previziunile. În practică, datele sunt utilizate în principal pentru raportări statistice și nu contribuie în mod concret la fundamentarea politicilor de personal sau a managementului personalului din ÎFP. Astfel, monitorizarea, raportarea și urmărirea forței de muncă din ÎFP și funcția publică în general nu sunt fiabile din cauza disponibilității și utilizării limitate a datelor.

5. Direcții strategice și opțiuni propuse pentru îmbunătățirea modelului de funcționare a ÎFP

5.1 Direcția strategică pentru transformarea ÎFP

83. Transformarea corpului de ÎFP din România trebuie să aibă la bază o viziune, care să fie stabilită de Guvern și ancorată în inițiativele mai ample de modernizare a administrației publice. Viziunea trebuie să stabilească așteptările GR pentru ÎFP, precum și obiectivul final al transformării. GR trebuie să stabilească și să se angajeze să respecte o viziune pe termen lung pentru ÎFP (adică între cinci și șapte ani), având în vedere schimbările complexe și structurale necesare, dar care să permită și schimbări importante pe termen scurt, care pot îmbunătăți funcționarea și eficacitatea ÎFP. O astfel de viziune trebuie să stabilească și ținte relevante și cuantificabile, prin raportare la care să poată fi măsurate și evaluate progresele înregistrate în realizarea sa. O viziune dedicată ÎFP nu ar trebui să ignore și/sau să fie în contradicție cu obiectivele și inițiativele de modernizare în curs sau planificate pentru funcția publică și administrația publică în sens larg – aceste inițiative trebuie integrate într-o abordare strategică unică și coerentă, transpusă într-un pachet de politici publice (de exemplu, o strategie națională pentru administrația publică sau o strategie tematică privind capitalul uman din administrația publică). O primă versiune a viziunii privind transformarea ÎFP este propusă în Caseta 3, pe baza concluziilor atelierelor prospective organizate în contextul Livrabilului 1 aferent acestui RAS⁹⁸.

Caseta 3. Viziunea propusă pentru transformarea ÎFP

În 2030, ÎFP din România va deveni un corp de lideri profesionist, meritocratic și orientat către performanță, care va garanta că administrația publică din România este transparentă, rezilientă, oferă rezultate beneficiarilor săi și utilizează resursele publice în mod responsabil și eficient.

Progresul în realizarea acestei viziuni va fi evaluat prin următorii indicatori, în raport cu nivelurile din 2025:

- (i) Instituțiile administrației publice vor fi mai eficiente și mai eficace în furnizarea de rezultate cetățenilor și mediului de afaceri: se vor reduce timpii și costurile de furnizare a serviciilor prin îmbunătățiri organizaționale, inclusiv prin simplificarea și digitalizarea proceselor administrative.
- (ii) Calitatea managementului din administrația publică va fi comparabilă cu standardele UE/OCDE: indicii care măsoară direct calitatea conducerii funcției publice evaluează scorul României ca fiind apropiat de scorul mediu al UE/OCDE (de exemplu, scorul pentru „Strategie și Leadership” conform Indicelui Blavatnik privind administrația publică)⁹⁹.

⁹⁸ Banca Mondială (2025), Livrabilul 1 – *Raport privind propunerea de program de consolidare a capacității înalților funcționari publici*, elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309). O formă finală a viziunii ar trebui formulată în baza consultărilor dedicate cu actorii interesați și a asumării politice.

⁹⁹ Blavatnik School of Government (2024), *Blavatnik Index of Public Administration 2024*, Universitatea Oxford. Disponibil la <https://index.bsg.ox.ac.uk>.

- (iii) ÎFP va deveni un corp de lideri de elită și cel mai înalt nivel de realizare profesională în funcția publică: majoritatea posturilor din categoria ÎFP vor fi ocupate, prin numiri pe bază de concurs și stabile, de către candidații care promovează concursul național; se vor aplica criteriile de selecție riguroase, pe baza competențelor demonstrate și a experienței profesionale, ceea ce va limita numărul candidaților preselectați pentru o eventuală numire în funcție la un eșantion redus din totalul candidaților (practica internațională și din sectorul privat sugerează 6%), combinând astfel rigoarea cu disponibilitatea alegerii.
- (iv) ÎFP vor fi evaluați pe baza performanțelor lor în atingerea rezultatelor organizaționale și a obiectivelor de politici: majoritatea planurilor privind managementul ÎFP sunt pe deplin aliniate la planurile strategice instituționale ale instituțiilor respective, iar rapoartele de evaluare și rezultatele se bazează pe progresele înregistrate în realizarea planurilor de management.

84. Ar trebui definit și convenit un set de reguli care să ghideze toate măsurile și intervențiile în materie de politici care contribuie la transformarea ÎFP. Setul de principii ar urma să sprijine eforturile GR de a elabora și implementa un plan și opțiuni de transformare pentru ÎFP, facilitând o înțelegere comună și, în ultimă instanță, acceptarea, de către părțile interesate cu interese divergente, a principalilor parametri ai intervențiilor la nivel de politici. În acest scop, echipa Băncii Mondiale a sintetizat următoarele reguli din interviurile¹⁰⁰ și atelierele prospective organizate în temeiul RAS, care au fost utilizate ulterior pentru actualele recomandări de politici privind transformarea ÎFP:

Modelul privind ÎFP ar trebui adaptat la realitățile economice și politice ale administrației publice din România și la capacitățile acesteia de a asigura un MRU eficient.

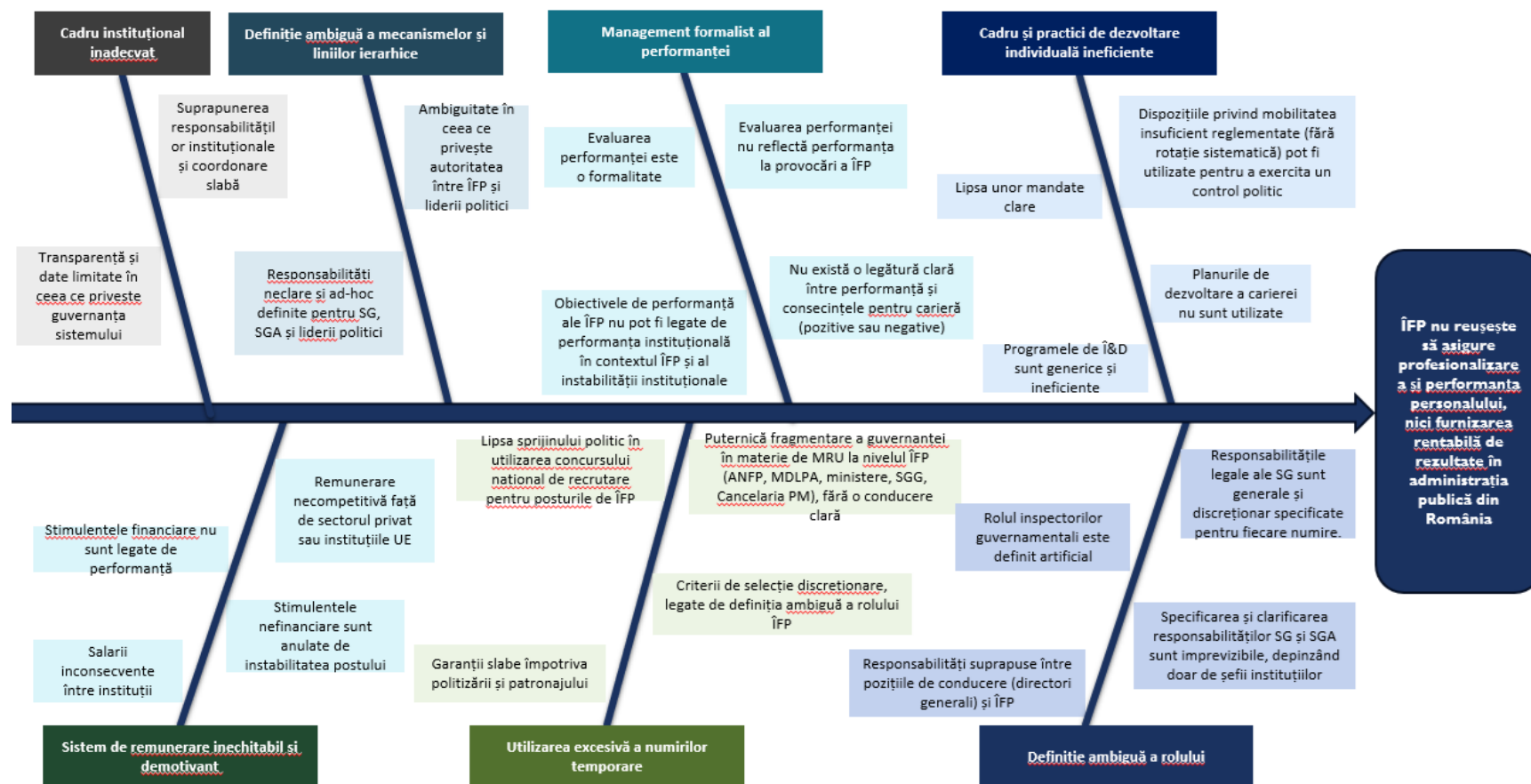
- Modelul de funcționare pentru ÎFP ar trebui să faciliteze, să stimuleze și să impună, la nivelul ÎFP, atât asumarea răspunderii în plan individual, cât și responsabilitatea colectivă pentru furnizarea de rezultate, într-un mod integrat pentru cetățeni; astfel, acesta ar trebui să fie obiectivul principal al cadrului de management al performanței ÎFP.
- Cadrul de management al performanței individuale aplicabil ÎFP ar trebui integrat în cadrul de management al performanței instituției angajatoare (de exemplu, utilizând planurile strategice instituționale); astfel, performanța individuală a ÎFP ar trebui evaluată în raport cu performanța instituției în furnizarea de rezultate.
- Procesul național de recrutare și selecție ar trebui să fie unica barieră și singurul canal de intrare pentru candidații eligibili în ÎFP; pentru un acces echitabil la concursul de recrutare, ar trebui eliminate alte bariere administrative care nu sunt direct legate de concurs. Acestea includ cerința de a fi fost membru al Parlamentului sau de a fi absolvit programele de formare specializată pentru ocuparea unui post în cadrul ÎFP, organizate de INA.

¹⁰⁰ În 2024, echipa Băncii a realizat o serie de 39 de interviuri structurate cu personal tehnic, manageri, ÎFP și lideri politici din administrația publică centrală pe tema provocărilor și nevoilor în materie de MRU pentru ÎFP.

- Modelul privind ÎFP ar trebui să combine flexibilitatea de a se adapta la preferințele politice cu garanții de protecție împotriva discreției politice totale, pentru a promova o colaborare eficientă, asigurând în același timp profesionalizarea acestui corp profesional și atingerea obiectivelor instituționale pe parcursul ciclurilor politice.
- Modelul de ÎFP ar trebui să permită o stabilitate adecvată pe post pentru ca titularii de posturi să se poată dezvolta și să își îndeplinească pe deplin rolul, reducând în același timp numirile permanente într-un anumit post.
- ÎFP ar trebui să promoveze schimburile de experiență și expertiză între sectorul public și cel privat, de exemplu, prin mobilitatea temporară a personalului și/sau prin misiuni, asigurând în același timp protecție împotriva conflictelor de interese și a riscurilor de integritate prin politici adecvate de tipul „uși rotative”.
- Modelul privind ÎFP ar trebui să definească linii de responsabilitate transparente, directe și consolidate pentru diferitele categorii de ÎFP, care să reflecte distribuția autorității și structura de guvernare în administrația publică din România; astfel, responsabilitățile și răspunderea pentru deciziile în materie de MRU care vizează ÎFP trebuie să fie, în mare măsură, descentralizate către conducerea politică a instituțiilor angajatoare, sub supravegherea unui organism central (astfel cum se discută mai jos).

85. Realizarea viziunii propuse pentru transformarea cadrului de ÎFP necesită identificarea, prioritizarea și abordarea problemelor fundamentale care afectează ÎFP. O foaie de parcurs pentru transformare ar trebui să definească problemele care afectează eficacitatea ÎFP și modul în care aceste probleme ar trebui abordate pentru a contribui la realizarea viziunii menționate anterior pentru ÎFP. De asemenea, domeniile de intervenție ar trebui prioritizate pentru a garanta fezabilitatea și o secvență logică de implementare, dar și pentru a asigura că o structură și un model de funcționare adecvate pentru ÎFP sunt mai întâi convenite și stabilite. Astfel, transformarea ÎFP ar trebui să se bazeze pe programe derivate din probleme, complementare și cuprinzătoare, care acoperă principalele dimensiuni ale analizei din Capitolul 4 al prezentului raport și respectă regulile descrise mai sus. Figura 10 de mai jos prezintă o reprezentare vizuală a principalelor domenii de intervenție care decurg din analiza din Capitolul 4.

Figura 10. Diagrama problemelor identificate care afectează eficacitatea ÎFP în România



Sursă: Elaborarea autorilor.

5.2 Opțiuni privind modificări fundamentale ale modelului de funcționare a ÎFP

86. Sistemul de ÎFP trebuie să treacă printr-o serie de schimbări structurale pentru a deveni funcțional și eficient. Sunt necesare modificări structurale pentru a transforma modelul de funcționare a ÎFP; acestea constau în modificări juridice, instituționale și de politici. În paralel, transformarea structurală a ÎFP trebuie să fie facilitată și susținută de îmbunătățiri operaționale și, acolo unde este necesar, de adaptări ale politicilor și funcțiilor de MRU aplicabile ÎFP – acestea sunt detaliate în subcapitolul 5.3. Modificările structurale vor sta la baza unui nou model de funcționare pentru ÎFP și se vor concentra pe:

- **Mandate și roluri redefinite, în cadrul unei noi structuri de clasificare și ierarhizare a posturilor:** cartografierea consecventă a tuturor funcțiilor cu responsabilități similare de ÎFP (SG, SGA, DG și anumite funcții publice de vârf) la nivelul ÎFP, clarificarea mandatelor, responsabilităților și liniilor ierarhice, precum și eliminarea rolurilor care nu se potrivesc (de exemplu, inspector guvernamental).
- **Mandate de SG și SGA extinse și explicite:** formalizarea autorității acestora asupra structurilor instituționale, introducerea răspunderii individuale pentru rezultatele instituționale și alinierea rolurilor acestora la obiectivele de implementare a politicilor, performanță operațională și transformare digitală.
- **Condiții actualizate de selecție și numire:** trecerea la un sistem de selecție și numire bazat strict pe post, care combină evaluarea bazată pe competențe cu alegerea politică. Acesta integrează propunerile ANFP privind mandatele limitate în timp, rotațiile obligatorii și evoluția în carieră bazată pe competențe, reducând în același timp discreția politică excesivă în ceea ce privește numirile și încetare a raporturilor de serviciu..
- **Criterii mai stricte de eligibilitate și integritate pentru posturile de ÎFP:** standardizarea evaluărilor bazate pe competențe pentru toate posturile care se încadrează în categoriile de ÎFP, eliminarea barierelor administrative care nu au legătură cu procesul de recrutare și introducerea unor perioade de „distanțare” obligatorii pentru a preveni conflictele de interese.
- **Guvernanță coerentă în materie de MRU la nivelul ÎFP:** introducerea unei politici centrale în materie de MRU și a mandatelor instituționale de supraveghere pentru ÎFP și unificarea acestora în cadrul unei singure structuri centrale, cu delegări clare ale responsabilităților în materie de MRU către instituțiile angajatoare. Opțiunea principală ar fi ca ANFP să preia acest rol, ca autoritate independentă subordonată Prim-ministrului.
- **Stabilirea unei planificări obligatorii a forței de muncă, bazată pe date privind RU:** introducerea obligațiilor de a dezvolta analize privind indicatori RU (de exemplu, ratele de neocupare, timpul necesar pentru angajare, acoperirea succesiunii, echilibrul între sexe, investiții

în formare) pentru a fundamenta politicile de RU bazate pe date și pentru a urmări și evalua costurile și lacunele de personal.

- 87. ÎFP trebuie să poată să își îndeplinească misiunea prin intermediul unui mandat și al unor prerogative proporționale.** Cadrul legislativ sau strategic actual pentru funcția publică sau administrația publică în sens larg nu definește ce funcții specifice ar trebui să îndeplinească ÎFP, în ansamblu, pentru funcționarea eficientă a administrației publice, sau modul în care diferitele categorii de ÎFP ar trebui să colaboreze pentru a-și îndeplini mandatele atribuite în mod coerent și eficient. Ca prim pas în această direcție, pe baza unei analize anterioare a Băncii Mondiale¹⁰¹, ANFP a cartografiat întreaga gamă de funcții guvernamentale de care este responsabilă funcția publică, grupate în optsprezece domenii funcționale. Pentru a-și îmbunătăți modelul de funcționare, ÎFP trebuie re proiectată pentru a încorpora aceste funcții în toate rolurile profesionale care o compun, într-un mod care să fie reciproc exclusiv și colectiv exhaustiv, atât în cadrul ÎFP, cât și al funcției publice în sens larg. Mandatul atribuit diferitelor categorii de ÎFP, corespunzător acestor funcții, trebuie să permită ÎFP să își îndeplinească viziunea/misiunea generală.
- 88. Structura de clasificare a funcțiilor din categoria ÎFP trebuie adaptată pentru a se alinia eforturilor sistemice de reclasificare planificate pentru administrația publică și pentru a permite diferențierea între diferitele categorii de posturi de ÎFP.** Sistemul ÎFP ar trebui să cuprindă toate categoriile de funcții publice de conducere de rang înalt care contribuie la îndeplinirea misiunii sale și care au responsabilități și mandate comparabile, dar ar trebui să poată să le diferențieze în funcție de complexitatea funcției, pentru a permite aplicarea unor politici proporționale în materie de MRU. În prezent, sistemul ÎFP nu face diferențe sau nu face distincție între categoriile de funcții publice care îl compun; o ierarhizare și o clasificare implicită a acestor posturi poate fi dedusă din coeficienții salariați corespunzători salariilor de bază¹⁰². O clasificare a posturilor din categoria ÎFP care servește drept instrument eficient de MRU ar trebui să facă o distincție explicită între categoriile de posturi incluse, pentru a reflecta ierarhizarea relativă a acestor posturi din perspectiva mandatelor, responsabilităților și complexității generale a posturilor.
- 89. Diferențierea între funcțiile din categoria ÎFP s-ar traduce, în practică, printr-un sistem dedicat ÎFP pe mai multe niveluri, aliniat structurii de clasificare propuse pentru sistemul de salarizare din sectorul public.** Atingerea standardelor și obiectivelor stabilite pentru ÎFP necesită sprijin diferențiat și măsuri de facilitare pentru fiecare categorie de posturi care formează (și sunt propuse să formeze) corpul ÎFP. Prin urmare, un sistem ÎFP pe mai multe niveluri ar permite adaptarea politicilor în materie de MRU la nevoile diferitelor categorii de ÎFP. Cu toate acestea, lipsește o structură de clasificare care să poată sprijini în mod eficient clasificarea adecvată a diferitelor funcții. În sistemele și organizările care presupun o ierarhie rigidă, cum ar fi administrația publică din România, o structură de grade ar asigura coerența, previzibilitatea și transparența în ceea ce privește atribuirea răspunderii și a competențelor decizionale, evoluția salarială (și dinamica costurilor salariale), precum și parcursul

¹⁰¹ Banca Mondială (2020), Livrabilul 3 – *Raport privind competențele și posturile din administrația publică din România*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică. Accesibil aici: <https://documents.worldbank.org/>.

¹⁰² Conform Legii-cadru a salarizării nr. 153/2017.

profesional și oportunitățile de mobilitate între funcții. În acest sens, analizele anterioare ale Băncii Mondiale au formulat recomandări pentru o structură unitară de grade pentru sectorul public din România, bazată pe mandatul și complexitatea funcțiilor¹⁰³, în sprijinul angajamentului actual al GR, în cadrul PNRR, de a reforma sistemul de salarizare din sectorul public¹⁰⁴. Odată cu introducerea sistemului de salarizare propus, noua structură de clasificare a posturilor din categoria ÎFP ar trebui să fuzioneze cu structura de grade propusă – Caseta 4 oferă detalii suplimentare.

90. Corpul actual al ÎFP din România este prea strict definit și distribuit pentru a servi drept motor important al schimbării sistemice sau al performanței în întreaga administrație publică. Cu un număr limitat de posturi clasificate oficial ca posturi din categoria ÎFP, GR nu dispune de o masă critică de lideri care să poată influența colectiv reforma, să promoveze transformarea instituțională și să coordoneze implementarea dincolo de granițele administrative. În schimb, astfel cum se arată în Capitolul 3, corpul de ÎFP din țările OCDE sunt substanțiale, reprezentând adesea între 0,5 și 2% din totalul angajaților publici, structurată ca o comunitate profesională distinctă, cu standarde uniforme de recrutare, cadre de competențe comune și mecanisme de guvernare coerente. Această dimensiune le permite să susțină un corp de lideri profesioniști capabili să promoveze obiectivele la nivelul întregii administrații, să asigure coerența politicilor și să mențină stabilitatea administrativă în timpul tranzițiilor politice. Un corp al ÎFP mai mare și mai bine integrat îmbunătățește și rentabilitatea și fezabilitatea politicilor de resurse umane, deoarece cadrele dedicate formării, managementului performanței și mobilității sunt aplicate unui grup larg, generând economii importante și o mai bună corelare a cererii cu oferta. Mai mult, guvernele pot astfel aborda provocări complexe, intersectoriale, cum ar fi transformarea digitală, adaptarea la schimbările climatice sau incluziunea socială, prin răspunsuri integrate și coordonate, conduse de lideri de rang înalt care împărtășesc o cultură strategică și un spirit de leadership comune. Pentru România, extinderea și profesionalizarea corpului ÎFP ar consolida capacitatea de leadership și coloana vertebrală instituțională necesară pentru o administrație publică coerentă, axată pe performanță.

¹⁰³ A se vedea Banca Mondială (2024), Livrabilul 4 – *Raport privind opțiunile de ajustare a salariilor din sectorul public*, elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Sprijinirea Reformei Sistemului de Salarizare în Sectorul Public (P178811).

¹⁰⁴ În conformitate cu Jalonul 420 din PNRR pentru România.

Caseta 4. Sistemul propus de clasificare a posturilor pentru sectorul public din România

În 2022, cu sprijinul Băncii, Ministerul Muncii a condus un grup de lucru format din experți în RU din întregul sector public din România pentru a aplica un exercițiu analitic cuprinzător de evaluare a posturilor pentru un eșantion reprezentativ de posturi din sectorul public. Postul de SG a fost inclus și analizat în cadrul acestui exercițiu.

Exercițiul a dus la elaborarea unei propuneri de structură de grade cu 12 grade pentru sectorul public, corelată cu o singură grilă de salarizare. Zece grade acoperă eșantionul reprezentativ, iar două grade suplimentare au fost rezervate pentru funcțiile de demnitate publică.

Funcția de SG a fost evaluată ca o funcție strategică la vârful ierarhiei în administrația publică. În conformitate cu criteriile de evaluare, acesastă funcție a fost plasată în gradul 10, împreună cu alte funcții de valoare comparabilă, cum ar fi cele de director de spital și rector universitar, care au obținut punctaje comparabile în materie de valoare strategică, responsabilitate de conducere și impactul luării deciziilor. Alte funcții de conducere din administrația publică, inclusiv funcțiile de ÎFP actuale și propuse, ar urma să fie plasate în gradul imediat inferior celui de SG, adică în gradul 9, pe baza complexității funcției.

Astfel, o posibilă integrare a ÎFP în sistemul propus de clasificare a posturilor ar acoperi funcțiile relevante din gradele 10 și 9.

Sursă: Elaborarea autorilor, pe baza livrabililor elaborate în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Sprijinirea Reformei Sistemului de Salarizare în Sectorul Public (P178811).

5.2.1 Clasificarea funcțiilor din categoria ÎFP

91. Funcția de SG, ca funcționar public de cel mai înalt rang, ar trebui să acționeze ca principalul vehicul al conducerii politice de a genera valoare publică prin intermediul administrației publice. Mandatul principal al funcției de SG ar trebui să vizeze îndeplinirea eficientă a priorităților în materie de politici ale conducerii lor politice respective, spre deosebire de situația actuală, unde accentul se pune pe management și supraveghere administrative și operaționale. Cu toate acestea, în multe cazuri, SG sunt desemnați în mod oficial de conducerea politică, în mod ad-hoc, pentru a coordona unul sau mai multe domenii de politici și structurile instituționale respective care le acoperă – acest lucru poate duce la suprapuneri de mandate și la o răspundere neclară în ceea ce privește rezultatele față de conducătorii structurilor respective (de exemplu, în general la nivel de DG sau de director). În plus, SG nu au niciun control sau prerogative directe formale pentru a impune răspunderea la nivelul acestor structuri și al personalului lor, cu excepția cazului în care o face indirect, prin conducerea politică (sau în caz de delegare legală de către ministru). Ca atare, modelul de funcționare al ÎFP și al funcției publice în sens mai larg nu include un rol decizional dedicat, apolitic și global, cu un mandat formal și explicit și cu pârghii pentru a se asigura că instituțiile ating rezultatele dorite. Mandatul SG conform modelului de ÎFP propus ar trebui să introducă în mod explicit și formal răspunderea directă și individuală, dar și prerogativele în acest sens. Legislația nu ar trebui să permită discreția politică în ceea ce privește restricționarea sau extinderea rolului dincolo de mandatul său definit. Banca Mondială și ANFP au organizat o serie de ateliere prospective în temeiul RAS în noiembrie 2024, care au dus la o propunere privind mandatul de SG – a se vedea Caseta 5 de mai jos. Pentru anumite domenii sociale acoperite de

acest mandat, SG vor fi sprijiniți de SGA din respectivele instituții, astfel cum se descrie mai jos. În plus, pentru a permite SG să îndeplinească acest mandat, ar trebui să li se aloce linii ierarhice și de management clare în raport cu structurile de politici din instituțiile lor, inclusiv prerogative de management ierarhic asupra respectivilor DG sau directori ai acestora. La rândul său, SG ar raporta direct conducerii politice de vârf a instituției (adică ministrului sau președintelui). În practică, acest lucru ar delimita, unifica și formaliza structurile ierarhice care sunt aplicate *de facto* în întreaga administrație publică și ar servi la clarificarea așteptărilor și a asumării răspunderii aferente acestui rol.

Caseta 5. Rezumatul rolurilor din categoria ÎFP identificate în cadrul atelierelor prospective

Fiecare profil este conceput pentru a reprezenta fațete distincte ale rolurilor și responsabilităților îndeplinite de ÎFP, oferind un cadru pentru identificarea abilităților, cunoștințelor și atitudinilor specifice necesare pentru a atinge excelența în aceste domenii:

1. **Antreprenor de politici:** un lider proactiv care coordonează schimbarea sistemică prin transpunerea viziunii în acțiune, mobilizarea actorilor-cheie și asigurarea asumării răspunderii privind generarea de rezultate.
2. **Catalizator de strategii:** coordonează planificarea strategică și politicile strategice și permite organizarea programului, de la concept până la implementare, asigurând colaborare și asumarea răspunderii.
3. **Reformator instituțional:** coordonează eforturile de reformă instituțională pentru a stabili și susține o cultură orientată spre performanță în instituție, axată pe generarea de rezultate pentru cetățeni.
4. **Explorator:** un inovator care coordonează îmbunătățirea instituțională prin experimentare, noi tehnologii și proiecte-pilot.
5. **Diplomat:** reprezintă organizația în forurile naționale și internaționale, promovând interesele strategice și gestionând comunicările-cheie.
6. **Turn de control:** asigură eficiența instituțională și rentabilitatea operațiunilor prin menținerea ordinii, optimizarea resurselor și asigurarea respectării concluziilor controalelor interne și alinierea la obiectivele strategice.
7. **Vistier:** gestionează planificarea și execuția bugetară, asigurând alocarea eficientă a resurselor, menținând în același timp disciplina fiscală. Succesul în acest rol implică experiență în finanțe publice, cicluri bugetare, politici fiscale și metode de alocare a resurselor.
8. **Lider de echipă:** asigură atingerea unor rezultate de impact și alinierea la obiectivele organizaționale prin coordonarea departamentelor, motivarea echipelor și încurajarea colaborării. Succesul în acest rol presupune puternice abilități de management al performanței, delegare a sarcinilor, mediere a conflictelor și comunicare internă.
9. **Mediator:** anticipează, previne și reduce riscurile pentru instituție și gestionează situațiile urgente și complexe, oferind răspunsuri și soluții coordonate. Succesul în acest rol necesită abilități solide în materie de gestionare a crizelor, negociere, rezolvare a conflictelor și prioritizare.
10. **Consilier:** analizează și aprobă actele normative, asigurând conformitatea cu standardele juridice, tehnice și financiare.

Sursă: Elaborare a autorilor, pe baza rezultatelor atelierelor prospective, noiembrie 2024.

- 92. Mandatul, responsabilitățile și liniile ierarhice dedicate SGA ar trebui să beneficieze de o definiție juridică explicită, pentru a asigura coerența la nivelul administrației publice și complementaritatea cu alte posturi din categoria ÎFP.** Conform CA, conducerea politică a fiecărei instituții are libertate deplină în definirea rolului îndeplinit de proprii SGA, de la caz la caz, iar în practică, acest lucru variază de la atribuirea de responsabilități administrative generale până la înlocuirea *de facto* a secretarului general al instituției. Această abordare inconsecventă și discreționară din punct de vedere politic (și individual) a rolului de SGA, având în vedere potențialul mandatului său în administrația publică de a fi una dintre cele mai înalte funcții publice, poate submina sau anula impactul rolului și perturba funcționarea funcției publice. Aceasta face ca asumarea răspunderii și responsabilitățile la nivelul funcțiilor publice de conducere de vârf să devină mai difuze și mai obscure, constituind o barieră în calea profesionalizării și putând duce la practici de RU discriminatorii și inechitabile (adică nivelurile salariale nu sunt corelate cu responsabilitățile profesionale atribuite și cu ierarhiile). Astfel, mandatul, responsabilitățile și liniile ierarhice dedicate SGA trebuie definite în mod explicit în legislație, la un nivel proporțional cu clasificarea actuală a acestei funcții în categoria ÎFP, pentru a asigura îndeplinirea uniformă a rolului în cadrul administrației publice și aplicarea echitabilă a normelor de MRU. În contextul actual al clasificării funcțiilor publice, conținutul posturilor de SGA ar trebui definit astfel încât să completeze și să preia părți din rolul SG pentru a consilia și sprijini în mod eficient, prin structurile organizaționale, conducerea politică în vederea generării de valoare publică și rezultate pentru cetățeni.
- 93. În ceea ce privește mandatul, SGA ar trebui să fie responsabil pentru funcționarea administrativă și operațională a instituției angajatoare.** Acest lucru ar presupune preluarea coordonării directe a structurilor suport din cadrul instituției (de exemplu, TIC, RU și buget și finanțe), atribuție care, în general, a făcut obiectul unui mandat comun cu SG sau a fost în întregime în competența acestuia din urmă. Această schimbare ar implica și centralizarea responsabilităților de conducere și coordonare a măsurilor de îmbunătățire a performanței operaționale a instituției pentru a-și îndeplini obiectivele mai eficient și mai eficace, care, în multe cazuri, în administrația publică din România, ar trebui să se axeze pe o digitalizare extinsă. Astfel, o sarcină esențială a rolului de SGA ar fi transformarea digitală, în conformitate cu cerințele posturilor stabilite pentru acest nivel de vechime în funcția publică, prin intermediul viitorului cadru de competențe digitale (a se vedea Caseta 7 de mai jos). În instituțiile cu mai multe posturi de SGA, un post ar trebui să fie dedicat în totalitate coordonării transformării digitale a instituției.

Caseta 6. Un cadru de competențe digitale pentru ÎFP și funcția publică în general în România

ANFP, INA și Autoritatea pentru Digitalizare României, cu sprijinul Băncii și în cadrul unui proiect de asistență tehnică finanțat de UE¹⁰⁵, elaborează în comun un cadru de competențe digitale aliniat la modelul DigComp 2.2. și adaptat contextului românesc.

Cadrul propus definește șapte domenii de competențe digitale pentru funcția publică: (1) alfabetizare digitală în administrația publică, (2) comunicare și colaborare digitală, (3) conținut digital și servicii publice, (4) utilizarea sigură, responsabilă și durabilă a resurselor, (5) rezolvarea problemelor folosind

¹⁰⁵ „România: Dezvoltarea cadrului de competențe digitale generale pentru funcționarii publici”, elaborat în temeiul contractului CE nr. REFORM/IM2024/005 (în temeiul TF074110).

instrumentele digitale, (6) transformare digitală în administrația publică și (7) leadership și guvernanță digitală. Domeniile 1-6 grupează competențe digitale pentru toți funcționarii publici, în timp ce domeniul 7 se concentrează exclusiv pe manageri și ÎFP, recunoscând rolul acestora în coordonarea și susținerea transformării digitale. Pentru fiecare abilitate sunt definite trei niveluri de competență: A (de bază), B (intermediar) și C (avansat), ceea ce permite o abordare diferențiată a evaluării și formării.

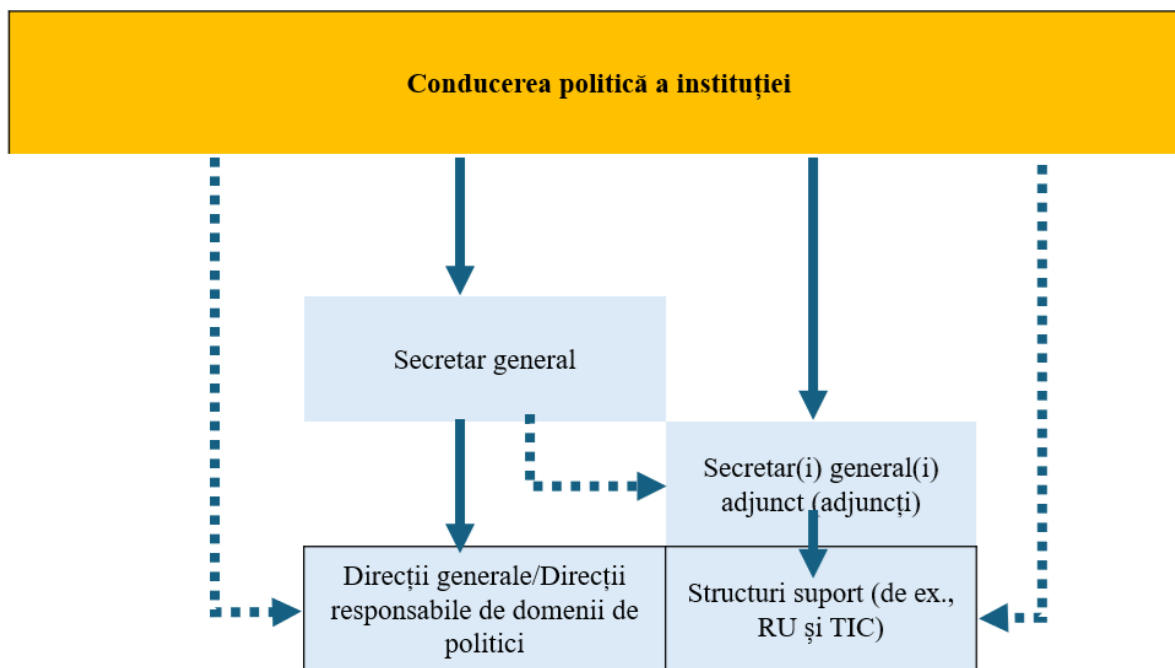
Deși se așteaptă ca, în cazul ÎFP, competențele generale din domeniile 1-6 să se situeze cel puțin între nivelul de bază și cel intermediar (nivelurile A-B), rolul lor specific constă în demonstrarea deținerii unor abilități de nivel avansat (nivelul C) în cazul competențelor orientate spre leadership (din domeniul 7). Acest lucru nu înseamnă că ÎFP ar trebui să acționeze ca experți tehnici; mai degrabă, se așteaptă ca ei să impună respectarea cerințelor de guvernanță, legale și de securitate cibernetică în instituția respectivă, asigurându-se că procesele, regulile și resursele implică practici digitale responsabile și sigure. De asemenea, se poate aștepta ca ÎFP să acționeze ca manageri ai transformării digitale, responsabili de orientarea inovării în materie de instrumente digitale, coordonarea schimbărilor instituționale și mobilizarea resurselor pentru o implementare durabilă, creând în același timp o cultură organizațională care integrează previziunea strategică cu eficiența operațională facilitată de digitalizare.

În viitor, odată ce cadrul de competențe digitale propus va fi adoptat, se va impune dezvoltarea competențelor digitale propuse prin programe de formare personalizate, inclusiv pentru ÎFP. Acest lucru va permite ÎFP să transforme ambițiile digitale ale României în reforme responsabile, axate pe cetățeni.

Sursă: Elaborarea autorilor.

- 94. În ceea ce privește modalitățile de lucru și liniile ierarhice, SGA ar trebui să răspundă în fața conducerii politice și să sprijine SG.** Pe baza clasificării actuale a posturilor din funcția publică, SGA ar trebui să aibă (i) o linie ierarhică directă către conducerea politică a instituției (adică ministru sau un secretar de stat, desemnat de ministru) și (ii) o linie ierarhică indirectă față de SG al instituției. Această structură ierarhică are ca scop introducerea și aplicarea complementarității și coordonării responsabilităților între SG și SGA în cadrul ÎFP și transpunerea structurii de clasificare într-o structură ierarhică transparentă și previzibilă, asigurând în același timp că SGA rămân direct responsabili în fața conducerii politice. A se vedea Figura 11.

Figura 11. Linii ierarhice propuse pentru SG și SGA în cadrul noului model al ÎFP



Sursă: Elaborarea autorilor.

Note: Liniile continue reprezintă responsabilitățile legate de managementul ierarhic direct; liniile punctate reprezintă responsabilitățile legate de asumarea răspunderii și supraveghere.

95. Conținutul posturilor de SGIP ar trebui să fie clar definit în legislație, pentru a permite o diferențiere validă a acestora în clasificarea posturilor din categoria ÎFP în raport cu rolurile îndeplinite de SG și SGA. Cadrul legal a inclus SGIP în categoria ÎFP, fără a defini în mod adecvat rolul sau criteriile de eligibilitate specifice acestor funcții; totuși, el stabilește salariul de bază la nivelul DG din administrația publică centrală, sugerând astfel un nivel similar în ceea ce privește complexitatea și sfera postului. Așadar, SGIP par să fi fost clasificați în mod artificial ca ÎFP, pentru a acționa ca funcționarii publici de cel mai înalt rang la nivel teritorial, în urma reclassificării funcției de prefect ca funcție politică, fără o extindere corespunzătoare a mandatului și responsabilităților acestora. Mai mult, în practică, rolul SGIP se concentrează în principal pe sarcini administrative și operaționale legate de mandatul prefectului, în calitate de ordonator terțiar de credite, spre deosebire de SG și SGA, care (pot îndeplini) îndeplinesc un rol central, la nivel strategic, pentru ordonatorii principali și secundari de credite și în toate domeniile de politici la nivel național. De fapt, prefectul poate delega temporar (și, în general, o face, având în vedere numărul redus de numiri permanente în această funcție), prin legislație terțiară, funcția de SGIP șefului departamentului juridic al prefecturii – în general, o funcție de conducere de nivel inferior. Rezultă, așadar, că rolul actual al SGIP nu poate fi clasificat la cel mai înalt nivel propus al ÎFP, alături de SG, ci la nivelul SGA, cu condiția ca mandatul lor în cadrul modelului propus de ÎFP să îl reflecte pe cel al SGA. Acest lucru ar trebui să impună și ca SGIP să se supună unor standarde de numire și selecție și unor dispoziții juridice similare cu cele aplicabile SGA sau SG.

96. Funcția de IG nu ar trebui clasificată ca făcând parte din categoria ÎFP în modelul propus. După cum s-a subliniat mai sus, categoria IG nu îndeplinește un rol funcțional în cadrul ÎFP sau al arhitecturii mai largi a funcției publice – *de facto*, funcția de IG reprezintă un instrument de MRU, prin care anumiți titulari ai funcțiilor de SG/SGA, numiți pe durată nedeterminată, sunt transferați pe o listă de rezervă, care este utilizată pentru a-i îndepărta pe termen nelimitat din roluri active de SG/SGA¹⁰⁶. De asemenea, *de jure*, mandatul IG, deși în general ambiguu, presupune în principal responsabilități legate de managementul programelor, fără ca lucrurile să fie clare în ceea ce privește prerogativele de luare a deciziilor sau de elaborare a politicilor. Discrepanța dintre mandatul și rolul relativ neesențial al IG și încadrarea lor în categoria ÎFP și în ierarhia funcțiilor publice a fost evidențiată atât într-un exercițiu anterior de analiză a funcțiilor realizat de Banca Mondială¹⁰⁷, cât și într-o evaluare sistematică recentă a funcțiilor publice¹⁰⁸. Astfel, în conformitate cu noul model al ÎFP, IG ar trebui eliminați din categoria ÎFP și, ulterior, ar trebui excluși din clasificarea funcțiilor publice.

97. Rolul DG în administrația publică centrală presupune, în general, mandatul de luare de decizii strategice într-unul sau mai multe domenii de politici și ar trebui clasificat în mod selectiv în categoria ÎFP. DG joacă un rol esențial în stabilirea, planificarea și atingerea obiectivelor de politici strategice în întreaga administrație publică. Aceștia sunt însărcinați în mod regulat de către conducerea politică cu responsabilități de ordonator de credite și, în ministerele mai mari, prin raportare la ÎFP, au responsabilități ierarhice mai largi și gestionează direct bugete mari și reforme sectoriale, programe și/sau investiții publice complexe. Într-adevăr, pe baza complexității rolului, precum și a colaborării directe a decidenților politici cu DG pentru realizarea obiectivelor de politici (adică, de obicei, secretarii de stat care coordonează domeniile de politici acoperite de respectivul DG), o analiză anterioară a Băncii Mondiale a evaluat acest rol ca fiind mai apropiat de cel de ÎFP¹⁰⁹. Aceasta a recomandat reclasificarea rolului pentru a-l diferenția, împreună cu garanțiile și regimul de MRU aplicabile, de celelalte funcții publice de conducere, care au un impact strategic mai redus și un rol mai operațional și tehnic în realizarea priorităților politice. Prin urmare, pe viitor, noul model al ÎFP ar trebui să includă funcția de DG din administrația publică centrală într-o categorie de ÎFP, deși distinctă de categoriile care cuprind SG, SGA și funcții echivalente. Totuși, această reclasificare ar necesita criterii clare și un proces decizional pentru validarea funcțiilor de DG care ar trebui să facă parte din ÎFP, întrucât interviurile au evidențiat o practică instituțională, determinată de discreția politică, de creare artificială a funcțiilor de DG prin reorganizare instituțională. Pentru a atenua acest fenomen, un prim nivel de control ar putea consta în includerea exclusivă a funcțiilor de DG din ministerele de resort. Un nivel suplimentar (sau alternativ) de control ar fi ca instituțiile să utilizeze mecanismul de definire a

¹⁰⁶ Conform concluziilor interviurilor cu părțile interesate realizate în temeiul RAS.

¹⁰⁷ Banca Mondială (2020), Livrabilul 3 – *Raport privind competențele și posturile din administrația publică din România*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică. Accesibil aici: <https://documents.worldbank.org/>.

¹⁰⁸ Banca Mondială (2024), Livrabilul 4 – *Raport privind opțiunile de ajustare a salariilor din sectorul public*, elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Sprijinirea Reformei Sistemului de Salarizare în Sectorul Public (P178811).

¹⁰⁹ Banca Mondială (2020), Livrabilul 3 – *Raport privind competențele și posturile din administrația publică din România*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică. Disponibil aici: <https://documents.worldbank.org/>.

„funcțiilor sensibile”, în conformitate cu Strategia națională anticorupție¹¹⁰, pentru a identifica funcțiile de DG pe care Guvernul ar trebui să le includă în categoria ÎFP.

5.2.2 Numirea și condițiile de angajare aplicabile ÎFP

98. Condițiile de angajare aplicabile funcțiilor incluse în categoriile de ÎFP conform modelului propus ar trebui diferențiate în funcție de mandatele și cerințele posturilor respective. Modelul actual de angajare în funcția publică este un hibrid între un sistem bazat pe carieră, pentru posturile de execuție, și un sistem bazat pe post, pentru toate posturile de conducere și ÎFP; totuși, în practică, astfel cum se arată în Capitolul 4 și în Anexa 4, evoluția liniară și treptată în carieră către funcții de conducere de la nivel de DG și de ÎFP este blocată din cauza practicilor sistemice de salturi în astfel de funcții prin utilizarea discreționară și excesivă a numirilor temporare și a promovărilor. În plus, numirile pe durată nedeterminată în aceste funcții se traduc, în practică, în numiri permanente în posturi specifice, eliminând astfel oportunitățile de mobilitate și evoluție în carieră pentru alți candidați eligibili și subminuând în mod efectiv sistemul de carieră prevăzut pentru funcția publică. Pentru a permite o avansare meritocratică și previzibilă în ierarhia funcției publice, sunt necesare practici mai riguroase de planificare a forței de muncă și criterii de eligibilitate mai stricte pentru funcțiile de conducere și ÎFP. De asemenea, este necesar ca normele de numire și politicile de angajare legate de ocuparea unui post specific să fie adaptate pentru a permite titularului postului să obțină rezultatele așteptate în acea funcție.

99. Funcțiile de SG și SGA ar trebui să fie în continuare bazate pe posturi, dar ar trebui să fie guvernate de politici și garanții diferențiate în domeniul RU, adaptate nivelului de vechime și tipului de numire. Aceste funcții nu ar trebui să fie ocupate prin promovări sau numiri temporare, având în vedere faptul că, inclusiv în contextul actual, ele nu sunt acoperite de structura de carieră pentru funcția publică mai largă. În schimb, numirile ar trebui să fie posibile doar în urma unui proces de recrutare și selecție, ancorat în evaluările bazate pe competențe rezultate din concursul național de recrutare, astfel cum se descrie mai jos. Acest lucru răspunde recentelor propuneri de reglementare emise de ANFP de a limita perioada în aceste funcții, în circumstanțe normale, la maxim două mandate, cu un total de până la șase ani. Mai mult, părăsirea postului în condiții normale nu ar mai conferi automat titularilor dreptul de a ocupa un post de nivel similar, așa cum se întâmplă în prezent, ci le-ar acorda prioritate în procesul de rotație și selecție pentru aceste categorii de posturi. Conform acestui model, lista de ÎFP de rezervă va fi înlocuită de lista actuală de candidați eligibili să candideze la funcții de ÎFP, gestionată în contextul concursului național de recrutare. Pentru ca ierarhia funcțiilor publice să devină funcțională, accesul la posturile de SG și SGA ar trebui să fie limitat la titularii de funcții cu experiență vastă și competențe și performanțe demonstrate în funcții de rang imediat inferior sau, în cazul candidaților externi, în funcții de complexitate similară – adică cel puțin 5 ani de experiență continuă în funcții de nivel de DG sau echivalente în sectorul public și privat.

100. Funcțiile de DG ar necesita o integrare mai riguroasă în sistemul de carieră al funcției publice. Acest model ar extinde oportunitățile de avansare în carieră pentru managerii de rang inferior cu potențial ridicat din funcția publică, asigurând un rezervor stabil și profesionalizat de candidați la

¹¹⁰ Conform Ordinului Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018.

funcțiile de SG și SGA și pentru a proteja împotriva clientelismului politic și a presiunilor în numiri – așa cum este cazul în prezent –, având în vedere că îndeplinirea concretă a funcțiilor de DG se desfășoară independent de conducerea politică. În acest scop, numirile în funcții de DG ar trebui să acorde prioritate candidaților interni, prin promovări interne pe bază de concurs din funcții de conducere de nivel imediat inferior, adică funcții de director sau echivalente. Acest proces ar trebui să se bazeze pe o cotă strictă care să restricționeze recrutarea externă, de exemplu, la maxim 40% din posturile vacante¹¹¹. Promovările prin concurs ar trebui deschise numai candidaților eligibili care au trecut de prima fază a concursului național de recrutare, conform cerinței actuale pentru selecția în aceste posturi. În plus, criteriile de eligibilitate ar trebui să fie proporționale cu complexitatea postului, care îl diferențiază de alte posturi publice de conducere și îl clasifică în categoria ÎFP. Astfel, candidații la funcțiile de DG ar trebui să fie supuși unor evaluări bazate pe competențe de un nivel similar în cadrul concursului național de recrutare celor necesare pentru funcțiile de SG și SGA, spre deosebire de abordarea actuală de evaluare a tuturor posturilor publice de conducere (de la cel mai mic rang până la DG) în raport cu cerințe de competențe generale similare.

101. Normele de selecție și numire aplicabile SG și SGA, ca funcționari publici la cel mai înalt nivel în sistemul de ÎFP propus, ar trebui adaptate la modalitățile de lucru impuse cu conducerea politică. Condițiile de angajare pentru SG și SGA ar trebui să introducă garanții adecvate care să asigure în mod fiabil selecția meritocratică și previzibilitatea rezultatelor de MRU în aceste funcții, menținând în același timp flexibilitatea necesară care permite conducerii politice să își îndeplinească în mod eficient prioritățile. În contextul actual, condițiile formale de angajare și regulile de numire nu sunt suficient de receptive sau aplicabile pentru a atinge aceste obiective. Analiza din Capitolul 4 a documentat faptul că obligațiile legale privind recrutarea SG și SGA prin concursul național de recrutare au fost în permanență eludate prin utilizarea numirilor temporare, ca practică generală – care condiționează numirea de criterii minime de eligibilitate pentru aceste funcții –, în timp ce predictibilitatea și stabilitatea în funcție pentru acești titulari de posturi numiți temporar au fost grav subminate și sunt supuse unei discreții politice totale. În schimb, în cazul numirilor pe durată nedeterminată în funcții de SG și SGA, cadrul legal și instrumentele de MRU care pot rezolva problemele legate de performanțele insuficiente sunt extrem de dificil de aplicat, chiar și de către conducerea politică a instituțiilor respective. Pentru a reduce aceste probleme, ANFP a propus rotații obligatorii și mandate limitate în timp, legate de planuri de management și evaluări de performanță multianuale pentru ÎFP (astfel cum se rezumă în subcapitolul 2.3 de mai sus). Aceste propuneri ar trebui completate cu condiții și practici de numire și angajare mai receptive și mai previzibile pentru SGA și SG.

102. O evaluare simplificată, bazată pe competențe, ar permite o selecție și o numire mai riguroase într-un post vacant de SG și SGA. Modelul de ÎFP propus ar impune tuturor candidaților potențiali să promoveze sau să fi promovat concursul național de recrutare pentru posturile de ÎFP, dar selecția finală ar urma să fie făcută de liderii politici ai instituției angajatoare. Aceștia ar urma să selecteze dintr-o listă

¹¹¹ Conform recomandărilor din lucrările analitice anterioare ale Băncii Mondiale. A se vedea Banca Mondială (2020), Rezultatul 4.1.b – *Propunere de manual privind recrutarea*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică. Accesibil aici: <https://documents.worldbank.org/>.

scurtă formată din maxim cinci candidați, care nu sunt ierarhizați, generată printr-un proces de evaluare internă a candidaților eligibili – Anexa 1 prezintă o propunere de adaptare a actualului proces de selecție bazat pe posturi din cadrul concursului național de recrutare în acest sens. Prim-ministrul va continua să numească în mod oficial (sau să refuze) candidatul selectat. Procesul de selecție internă ar acorda prioritate candidaților în următoarea ordine:

- Într-o primă fază, actualilor SG și SGA care se află pe lista de rotație, conform politicii privind rotațiile propuse de ANFP, urmând procedura operațională detaliată în Anexa 1 la prezentul raport. Pentru acești candidați, liderii politici angajatori vor fi obligați să organizeze un interviu de evaluare; de asemenea, ei pot solicita supunerea candidaților unui proces de evaluare internă, înainte de interviul individual obligatoriu.
- Într-o a doua fază, DG eligibili care și-au exprimat interesul pentru funcție, în cadrul procesului de planificare a forței de muncă supravegheat de ANFP (dacă vacantarea a fost planificată) sau prin procesul obișnuit de depunere a candidaturilor pentru posturile vacante de ÎFP. În plus, un proces de planificare a succesiunii, dacă este implementat și operațional pentru ÎFP, ar putea introduce o ierarhizare a DG eligibili pe baza potențialului lor demonstrat și evaluat de a accede la o funcție de SG sau SGA. Acești candidați ar trebui să treacă printr-un proces de selecție internă.
- Într-o a treia fază, liderul politic ar putea solicita organizarea unui concurs deschis pentru postul respectiv, inclusiv pentru candidații externi. Aceste candidaturi ar trebui să treacă prin prima fază a concursului național de recrutare și prin procesul de selecție internă.

103. Cadrul de MRU ar trebui să acorde conducătorilor politici ai diferitelor instituții prerogative credibile pentru a putea efectua modificări justificate ale raporturilor de muncă aferente funcțiilor ocupate de SG și SGA. Având în vedere rolul esențial al SG și SGA în realizarea obiectivelor de politici, liderul politic al instituției angajatoare ar trebui să dispună de o marjă de manevră adecvată pentru a înlocui titularii funcțiilor de SG și SGA în situații justificate, care ar trebui să includă cazuri demonstrate și repetate de performanțe insuficiente și de eșec al cooperării sau al compatibilității cu politicile propuse. Propunerile de politici făcute de ANFP privind evaluarea anuală și multianuală a performanțelor ÎFP, având în vedere dificultatea aplicării lor eficiente în administrația publică din România¹¹², ar putea fi completate cu o perioadă de probă de 6 luni, care începe atunci când noul lider politic formalizează primul mandat al titularilor în funcție ai posturilor de SG și SGA din instituție. Liderul politic ar urma să aibă dreptul de a înceta, cu justificarea corespunzătoare, raporturile de muncă ale SG/SGA în perioada de probă, sub rezerva aprobării legale finale a Prim-ministrului. Această abordare este preferabilă practicilor aplicate în prezent, care constau în utilizarea abuzivă a măsurilor de RU sau organizaționale pentru a înlătura titularii din funcții, de exemplu prin reorganizări instituționale sau numiri temporare pe termen scurt. În astfel de cazuri, SG/SGA care părăsesc funcția sunt roțiți într-o altă funcție de SG/SGA (dacă este disponibilă), se întorc la funcția inițială sau părăsesc funcția publică (dacă se introduce recrutarea externă pentru funcțiile de SG/SGA).

¹¹² Banca Mondială (2020), Rezultatul 5 – *Sistemul de management al performanței – Analiza sistemului de management al performanței*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică (P165191). Disponibil aici: <https://documents.worldbank.org/>

104. Eligibilitatea și potențialul de a ocupa posturi de ÎFP trebuie evaluate numai în funcție de competențele demonstrate de candidat și de compatibilitatea cu postul viitor, și nu în funcție de respectarea cerințelor administrative. Procesul național de recrutare și selecție trebuie să fie singura barieră și singurul canal de acces pentru candidații eligibili la posturi de ÎFP. Pentru un acces echitabil la concursul național de recrutare și/sau selecție pentru un post de ÎFP, ar trebui eliminate orice alte bariere administrative care nu sunt legate direct de aceste evaluări. Printre ele se numără condiția de eligibilitate conform căreia candidații să fi fost anterior membri ai Parlamentului sau să fi absolvit programele de formare specializată pentru accesul la un post de ÎFP, organizate de INA. Aceste condiții administrative prealabile nu s-au dovedit a contribui la obținerea de rezultate mai bune în procesul de selecție sau la performanțe mai bune în posturile de ÎFP, și nici nu au fost evaluate în acest sens. Totuși, aceste condiții legale pot introduce restricții discriminatorii pentru potențialii candidați adecvați, legate de mijloacele financiare – mai exact costurile de înscriere la programul de formare specializată pentru ÎFP, suportate de participanți – și de influența politică și sprijinul politic.

105. Trebuie introduse dispoziții stricte și obligatorii privind „distanțarea” titularilor de posturi din categoria ÎFP care își suspendă raporturile de serviciu, pentru a atenua potențialele conflicte de interese.¹¹³ În prezent, reglementările aplicabile funcției publice permit titularilor de posturi de ÎFP (precum și altor funcționari publici) să își suspende pe termen de mai mulți ani raporturile de muncă și să li se garanteze, la revenirea în funcția publică, un post la un nivel similar. Pentru ÎFP din funcția publică generală, nu există restricții privind raporturile de serviciu în perioada interimară. Având în vedere autoritatea superioară și prerogativele privind luarea de decizii strategice ale ÎFP în materie de politici și resurse instituționale, acest lucru poate duce la conflicte de interese și riscuri de integritate, deoarece informații confidențiale pot fi utilizate în afara sectorului public sau deoarece ÎFP care își părăsesc funcția, dar despre care se așteaptă să se întoarcă, ar putea să exercite în continuare influență asupra funcționarilor sau angajaților în funcție. Aceste riscuri ar trebui atenuate prin politici adecvate de „uși rotative”, care să împiedice titularii de posturi din categoria ÎFP să își păstreze influența după ieșirea din administrația publică. Măsurile de atenuare care pot fi monitorizate și aplicate în mod adecvat în cazul funcțiilor de ÎFP sunt reprezentate de perioadele de „distanțare” înainte de reintrarea în funcția publică. Acestea ar trebui să se aplice timp de unu până la doi ani după suspendarea raporturilor de muncă în funcția publică. Perioade similare de distanțare ar trebui să se aplice și în cazul numirii foștilor titulari de funcții de ÎFP în funcții de conducere sau executive în întreprinderi de stat, pentru a reduce riscul clientelismului și al conflictelor de interese legate de numiri, având în vedere faptul că ÎFP exercită funcțiile de supraveghere ale instituției angajatoare asupra întreprinderilor de stat din domeniul lor de competență¹¹⁴.

¹¹³ Prevederi similare, însă pentru o perioadă de 12 luni înaintea numirii într-o funcție publică și după încetarea raporturilor de serviciu, au fost introduse pentru activități de supraveghere sau control și de participare la încheierea de contracte prin Legea nr. 189 din 19 noiembrie 2025 pentru modificarea și completarea unor acte normative în domeniul integrității.

¹¹⁴ Aceste propuneri sunt conforme cu recomandările OCDE privind măsurile de protecție împotriva conflictelor de interese pentru funcționarii publici din România, atât înainte, cât și după angajare. A se vedea OCDE (2025), *Strengthening the Framework on Pre- and Post-Public Employment in Romania*, OECD Public Governance Reviews. Disponibil la https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/strengthening-the-framework-on-pre-and-post-public-employment-in-romania_5ab758f7/24381cc1-en.pdf.

5.2.3 Guvernanța în materie de MRU a ÎFP

106. Guvernanța ÎFP ar trebui unificată la nivelul unei singure instituții, pentru a elimina fragmentarea, incoerența și ambiguitatea care afectează la ora actuală responsabilitățile în materie de MRU în ÎFP. Analiza din Capitolul 4 evidențiază ineficiența actualelor mecanisme de guvernanță pentru gestionarea ÎFP, din cauza arhitecturii instituționale excesiv de complexe a administrației publice, care generează responsabilități neclare și mandate instituționale fragmentate privind MRU pentru ÎFP (și, în sens mai larg, pentru personalul din sectorul public, astfel cum se descrie în analiza anterioară a Băncii Mondiale)¹¹⁵. Eforturile GR de a asigura o abordare coerentă a MRU în administrația publică prin îmbunătățirea coordonării interinstituționale, fără modificări structurale ale arhitecturii instituționale, nu au dat până acum rezultate¹¹⁶. În acest context, mandatul instituțional în materie de MRU pentru ÎFP ar trebui unificat la nivelul unei singure instituții, cu pârgii juridice, capacitate și infrastructură adecvate pentru a aplica acest mandat în întreaga administrație publică. Cu toate acestea, modelul de funcționare propus ar trebui să asigure că mandatele în materie de MRU pentru ÎFP sunt centralizate acolo unde este posibil, dar delegate instituțiilor angajatoare acolo unde este necesar, pentru a echilibra coerența sistemului cu nevoile operaționale ale managementului zilnic al personalului ÎFP. Tabelul 8 de mai jos prezintă un rezumat al distribuției funcțiilor-cheie de MRU în modelul propus. Aceste eforturi de centralizare a funcțiilor de MRU pentru ÎFP ar trebui să facă parte dintr-o reformă mai amplă de centralizare a mandatelor de MRU privind funcționarii publici și personalul contractual din administrația publică centrală, astfel cum s-a recomandat în mod constant în analizele anterioare ale Băncii Mondiale¹¹⁷. Totuși, îmbunătățirea structurii de guvernanță pentru ÎFP poate fi un prim pas în această direcție, având în vedere importanța critică a ÎFP pentru performanța organizațională și complexitatea relativ mai redusă a sarcinii din punct de vedere administrativ, tehnic și politico-economic.

¹¹⁵ A se vedea Banca Mondială (2019), Rezultatul 1.1 – *Analiză de referință privind cadrul național pentru MRU și instituționalizarea acestuia*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică. Disponibil aici: <https://documents.worldbank.org/>.

¹¹⁶ Consiliul Național pentru Dezvoltarea Resurselor Umane din Administrația Publică, sau Consiliul pentru Resurse Umane, a fost înființat pentru a analiza, identifica și propune Prim-ministrului prioritățile de reformă pentru MRU în administrația publică, precum și pentru a aproba strategii și inițiative cu impact asupra MRU în administrația publică. Acesta nu a devenit niciodată operațional. A se vedea Legea nr. 69/2019 privind înființarea Consiliului Național pentru Dezvoltarea Resurselor Umane din Administrația Publică. În mod similar, un grup de lucru înființat în mod oficial pentru implementarea ultimei strategii de administrație publică (Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020) nu a dus la îmbunătățirea implementării politicilor de MRU. A se vedea evaluările anterioare efectuate de SGG aici <http://scap.gov.ro/welcome/page/documente>.

¹¹⁷ De exemplu, Banca Mondială (2011), *Reforma administrației publice: O prezentare generală a aspectelor transversale*, elaborat în cadrul proiectului „Analiză funcțională a administrației publice centrale din România – I”. Disponibil la https://sgg.gov.ro/docs/File/UPP/doc/rapoarte-finale-bm/etapa-I/08_Raport%20-%20cross-cutting%20issues.pdf; Banca Mondială (2017), *Un sistem de ocupare mai bun la nivelul administrației publice*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea Capacității Administrației Publice Centrale de a Realiza Studii de Impact. Disponibil la https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2020/Proiecte/Analize%20rapoarte%20statistice/SIPOCA%2025%20RIA-Report-NACS_EN%202015.pdf; și Banca Mondială (2019), *Livrabilul 1.1 – Analiză de referință privind cadrul național pentru MRU și instituționalizarea acestuia*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică. Disponibil la: <https://documents.worldbank.org/>.

Tabelul 8. Distribuția propusă a responsabilităților în materie de MRU pentru ÎFP

Funcție	Grad de centralizare vs. delegare	Împărțirea propusă a rolurilor
Planificare	Centralizată	Instituția centrală de MRU stabilește politici și proceduri unitare de planificare a forței de muncă pentru ÎFP; gestionează și aplică, la nivel strategic și operațional, procesul de planificare a forței de muncă pentru ÎFP, pe baza nevoilor instituționale și a resurselor bugetare la nivel de AP. Instituțiile angajatoare furnizează informații cu privire la nevoile lor de personal din categoria ÎFP pentru planul privind forța de muncă.
Recrutare și selecție	Delegate parțial	Instituția centrală de MRU stabilește politici și proceduri unitare de recrutare și selecție pentru ÎFP; organizează prima etapă de recrutare pentru ÎFP, și anume concursul național de recrutare, și se asigură că instituțiile angajatoare selectează candidații eligibili pentru posturile de ÎFP. Instituțiile angajatoare sunt pe deplin responsabile de organizarea procesului de selecție la locul de muncă pentru posturile de ÎFP respective, selectând din grupul de candidați eligibili care au trecut de prima etapă de recrutare; instituția centrală de MRU poate participa la selecțiile la locul de muncă, la cererea instituției angajatoare.
Managementul performanței	Delegat parțial	Instituția centrală de MRU stabilește politici și proceduri unitare de management al performanței pentru ÎFP; oferă îndrumare metodologică și sprijin instituțiilor angajatoare pentru aplicarea cadrului de management al performanței; și urmărește, evaluează și raportează aspecte legate de utilizarea acestuia de către instituții.

		Instituțiile angajatoare sunt pe deplin responsabile de aplicarea cadrului de management al performanței pentru ÎFP.
Managementul carierei	Delegat parțial	Instituția centrală de MRU stabilește politici și proceduri unitare pentru mobilitate și evoluția în carieră; și supraveghează și gestionează activ acest proces prin intermediul planificării forței de muncă. Instituțiile angajatoare trebuie să contribuie la planificarea forței de muncă pentru a reflecta nevoile specifice.
Învățare și dezvoltare	Centralizate	Instituția centrală de MRU este pe deplin responsabilă de stabilirea politicilor și nevoilor de Î&D pentru ÎFP și de asigurarea satisfacerii nevoilor de Î&D prin activități adecvate de Î&D.

Sursă: Elaborarea autorului.

107. ANFP îndeplinește condițiile instituționale preliminare pentru centralizarea mandatului în materie de MRU pentru ÎFP în modelul propus, dar ar fi necesară o nouă arhitectură instituțională pentru a îndeplini acest mandat. La ora actuală, ANFP are drept misiune principală MRU pentru funcționarii publici din administrația publică și a dezvoltat în continuu infrastructura, capacitățile și procesele necesare pentru îndeplinirea acestora; un mandat similar se extinde și la categoria ÎFP. Acest mandat se referă în mare parte la elaborarea și respectarea politicilor și reglementărilor și la furnizarea infrastructurii necesare pentru un MRU operațional – o excepție importantă o reprezintă funcția de recrutare, pentru care ANFP are responsabilități directe de MRU operațional pentru prima etapă a concursului național de recrutare. În ansamblu, acestea asigură că ANFP îndeplinește condițiile preliminare necesare pentru a prelua rolul principal în ceea ce privește guvernarea MRU în ÎFP. Totuși, îndeplinirea acestui mandat de politici este supravegheată și, în mare măsură, duplicată și diluată de un mandat similar deținut de MDLPA, deși acesta din urmă se află la un nivel superior de autoritate în ierarhia instituțională și de reglementare. Pentru ca ANFP să dispună de pârgurile instituționale, juridice și operaționale necesare pentru un MRU eficient în ceea ce privește ÎFP – precum și pentru funcția publică în ansamblu, ca parte a unei reforme mai ample –, poziționarea și arhitectura sa instituțională trebuie adaptate la și să fie proporționale cu responsabilitățile sale, atât actuale, cât și preconizate. Este nevoie de autonomie instituțională, de o poziționare centrală la nivelul administrației și de un mandat global și unitar pentru MRU în funcția publică.

108. ANFP ar putea îndeplini mai eficient acest mandat unitar de MRU ca agenție/autoritate independentă plasată direct sub autoritatea Prim-ministrului. Analizele anterioare ale Băncii Mondiale au subliniat în mod constant inadecvarea poziționării și structurii instituționale a ANFP în raport cu mandatul său de MRU pentru funcția publică, precum și pentru un potențial mandat extins de MRU la personalul contractual din administrația publică, ceea ce ar contribui la eliminarea

fragmentării și incoerenței actuale a politicilor de personal din administrația publică¹¹⁸. Analiza a constatat că o arhitectură instituțională optimă pentru un MRU coerent în administrația publică s-ar traduce într-o agenție/autoritate centrală și independentă de MRU, cu prerogative de ordonator principal de credite, pentru funcționarii publici și personalul contractual – astfel, ANFP cu un mandat extins de MRU la personalul din administrația publică –, plasată la nivel central în administrație, direct în subordinea Prim-ministrului. Această structură ar centraliza și unifica mandatele de MRU, detașându-le, însă, *de jure* și funcțional, de agenda mai largă de modernizare a reformei administrației publice, care ar rămâne la MDLPA; prin urmare, ar fi necesar un acord de colaborare solid, astfel încât politicile de personal să fie pe deplin aliniate la și să sprijine prioritățile strategice stabilite pentru administrația publică.

109. Un oficial de rang înalt ar trebui desemnat cu mandat direct asupra funcționării eficiente și asupra managementului eficace al ÎFP. Mandatul propus ANFP ca instituție centrală pentru politicile și sistemele de MRU dedicate ÎFP ar trebui completat prin introducerea și definirea oficială a funcției de coordonator al funcției publice. Această funcție ar putea fi atribuită în mod oficial Prim-ministrului, având în vedere mandatul său actual legat de numirile și destituirile ÎFP, dar, în practică, ar putea fi exercitată de președintele ANFP, dacă el ar fi plasat instituțional sub autoritatea Prim-ministrului. Acest rol ar stabili agenda strategică pentru ÎFP (precum și pentru funcția publică în sens larg), ar defini și monitoriza așteptările și indicatorii de performanță la nivel guvernamental pentru ÎFP și ar colabora cu SGG pentru a se asigura că ÎFP pot și realizează în mod eficient prioritățile guvernului în întreaga administrație publică.

110. ANFP ar trebui să își sporească capacitățile (și cererea și oferta) de colectare, prelucrare și utilizare a datelor privind personalul pentru politicile de MRU dedicate ÎFP. În prezent, utilizarea datelor pentru a favoriza un management eficient al ÎFP și pentru a fundamenta politicile de MRU este minimă și limitată la scopuri de raportare, astfel cum se subliniază în Capitolul 4. Pentru a-și îndeplini în mod eficient rolul actual și cel preconizat, ANFP ar trebui să își dezvolte platformele și sistemele TIC, precum și protocoalele de schimb de date și cadrul de guvernare a datelor, pentru a putea colecta în mod sistematic date standardizate privind personalul din întreaga administrație publică. În absența unor informații exacte și actualizate, GR nu poate anticipa nevoile de recrutare, identifica riscurile legate de planificarea succesiunii sau evalua dacă sistemele sale de remunerare și formare profesională rămân competitive. De asemenea, datele permit GR să își compare performanțele cu cea a altor țări din OCDE/UE și, în timp, să stabilească obiective realiste, dar ambițioase pentru reformă. Datele ar trebui să acopere inițial indicatorii fundamentali de MRU, cum ar fi ratele de neocupare, timpul necesar pentru angajare, durata numirilor, acoperirea succesiunii, mobilitatea internă, investițiile în formare, echilibrul între sexe, precum și componentele salariale dezagregate și ratele de compresie salarială. Fiecare dintre acestea are o legătură directă cu un factor esențial al politicii de MRU: de exemplu, monitorizarea timpului necesar pentru angajare permite simplificarea procedurilor de recrutare; acoperirea succesiunii orientează elaborarea de programe de dezvoltare a leadership-ului; iar echilibrul între sexe evidențiază necesitatea unor practici de selecție incluzive și echitabile. Tabelul 9 prezintă un rezumat al datelor potențial fundamentale care trebuie colectate.

¹¹⁸ Ibidem.

Tabelul 9. Date fundamentale privind personalul pentru un MRU bazat pe date dedicat ÎFP

Indicator	Definiție	Relevanța și utilizarea politicii
Rata de neocupare	Procentul posturilor de ÎFP neocupate	Rate ridicate de neocupare indică eșecuri în recrutare sau retenție. Urmărirea acestui indicator permite instituției centrale responsabile de MRU să ajusteze campaniile de angajare, să lanseze concursuri accelerate sau să realoce rezervele de talente pentru a asigura continuitatea în posturile critice.
Timpul necesar pentru angajare	Zile de la anunțarea postului vacant până la numire	Un proces de recrutare îndelungat slăbește capacitatea instituțională. Monitorizarea permite informarea deciziilor pentru simplificarea procedurilor, utilizarea platformelor digitale de recrutare sau modificări legislative pentru eficientizarea concursurilor.
Prevalența numirilor provizorii	Procentul posturilor ocupate cu titlu provizoriu	Ratele ridicate de numiri provizorii subminează asumarea răspunderii. Acest indicator poate orienta politica privind calendarele obligatorii pentru concursuri și cerințele de planificare a succesiunii, pentru a reduce dependența de numirile temporare.
Pregătirea succesiunii	Raportul dintre candidații eligibili pentru posturile de ÎFP (care au trecut de recrutarea națională) și posturile de ÎFP.	Disponibilitatea de candidați eligibili pentru ocuparea imediată a posturilor neocupate de ÎFP reduce dependența de recrutarea externă și sprijină continuitatea. Instituția centrală responsabilă de MRU poate introduce liste structurate de talente, mentorat sau planuri obligatorii de succesiune în ministere. Un raport de 3 candidați la 1 post ar putea fi considerat potrivit, însă raportul va depinde de caracteristicile specifice categoriei de post urmărit, precum specializarea tehnică și dificultatea de retenție.
Rata de mobilitate internă	Procentul de ÎFP care se mută între instituții	Mobilitatea limitată reduce învățarea la nivel interguvernamental, creează compartimentări și reduce stimulentele pentru schimbare și inovare, în timp ce mobilitatea excesivă evidențiază probleme de retenție. Urmărirea acestui aspect poate contribui la elaborarea de instrumente de mobilitate, rotații obligatorii sau stimulente pentru misiuni interministeriale.
Investiții în formare per ÎFP	Buget (în RON) cheltuit anual per ÎFP pentru instruire formală	Investițiile reduse limitează dezvoltarea capacităților. Datele stau la baza ajustărilor bugetare, a parteneriatelor cu furnizorii de formare și a programelor obligatorii de leadership.
Echilibrul între sexe	Procentul de femei în funcții de ÎFP	Disparitățile indică bariere sistemice pentru elaborarea de politici și luarea de decizii incluzive. Acest indicator susține acțiuni de sensibilizare țintite și politici de personal

		mai incluzive (de exemplu, programe de mentorat pentru femeile în funcții de conducere).
Vechimea în funcție	Numărul mediu de ani de experiență profesională continuă în funcția actuală	O vechime îndelungată într-o funcție poate duce la blocaje instituționale și stagnare. Monitorizarea acestui indicator permite adaptarea politicilor de recrutare și rotație, precum și a stimulentei pentru mobilitate. În schimb, o vechime foarte scurtă poate indica instabilitate în funcție și garanții inadecvate pentru stabilitate.
Experiența în funcții de ÎFP	Numărul mediu de ani de experiență profesională continuă în ÎFP	Ajută la evaluarea stabilității carierei în raport cu nevoile de reînnoire. O durată medie scurtă (e.g., de până la 3 ani, în cazul stabilizării funcțiilor de ÎFP) indică probleme de retenție; o durată medie lungă (e.g., mai mult de 9 ani, ceea ce ar presupune, în cazul introducerii mandatelor limitate propuse, cel puțin trei mandate complete pentru aceeași ÎFP) sugerează că este necesar accesul prin mobilitate laterală sau recrutare externă.

Sursă: Elaborare a autorilor.

5.3 Opțiuni privind modificări specifice pentru îmbunătățirea actualului cadru al ÎFP și pregătirea sa în vederea reformelor fundamentale

- 111. Propunerile de îmbunătățire operațională a actualului cadru de ÎFP țin de susținerea implementării complete și eficace a măsurilor actuale de reformă a ÎFP propuse de ANFP; totodată, aceste propuneri pot antama schimbările fundamentale descrise anterior privind modelul de funcționare al ÎFP.** Subcapitolul 2.3 rezumă principalele modificări de politici propuse de ANFP pentru ÎFP, ca parte a angajamentelor asumate de GR prin PNRR. Aceste modificări includ introducerea unui MRU pe bază de competențe în ÎFP și ar trebui să constituie baza pentru modificările ulterioare ale modelului de funcționare a ÎFP. Odată adoptate, aceste politici trebuie transpuse în proceduri operaționale, pentru a fi implementate în administrația publică. În plus, pentru ca aceste măsuri să producă efectele dorite, politicile interconectate privind ÎFP și procedurile lor respective trebuie adaptate în consecință. Prezentul capitol rezumă lacunele și modificările propuse ca parte a opțiunii de îmbunătățire operațională a actualului cadru de ÎFP, precum și contribuțiile la procedurile operaționale legate de măsurile de reformă în curs pentru ÎFP. Aceste proceduri vizează să ofere ÎFP previzibilitate și claritate în ceea ce privește așteptările, drepturile și procedurile aplicabile carierei lor. Anexa 1 include contribuția completă propusă la procedurile respective, în timp ce Anexa 2 oferă o analiză a discrepanțelor identificate în cadrul de reglementare care guvernează ÎFP, și anume CA.
- 112. Procedurile sunt concepute pentru SG/SGA și SGIP și acoperă toate funcțiile majore de MRU relevante pentru aceștia.** Procedurile acoperă funcțiile de MRU care, până la ora actuală, nu au fost definite din punct de vedere operațional sau au fost identificate ca fiind ambigue și subdezvoltate. Astfel, procedurile propuse acoperă următoarele:

- Selecția după prima etapă a concursului național de recrutare
- Evaluarea performanțelor
- Mobilitatea și rotația
- Învățarea și dezvoltarea

5.3.1 Cadrul de recrutare și selecție pentru ÎFP

- 113. Cele două comisii responsabile de selecție și soluționare a contestațiilor pentru ÎFP trebuie desemnate și operaționalizate.** Deși sunt reglementate de CA, comisiile responsabile de recrutare și soluționarea contestațiilor în contextul selecției ÎFP nu sunt operaționale. Această lipsă de acțiune a împiedicat organizarea selecției pe post (a doua etapă a concursului național), către posturi specifice de ÎFP, a candidaților admiși în prima etapă (de recrutare) a concursului național pilot din 2023. GR ar trebui să adopte proceduri clare și să asigure numirea în timp util a comisiilor de recrutare și soluționare a contestațiilor. Înființarea acestor comisii este esențială pentru operaționalizarea sistemului de recrutare dedicat ÎFP, pentru a garanta transparența și selecția meritocratică și pentru a preveni întârzierile care subminează credibilitatea proceselor de recrutare pe bază de concurs.
- 114. Procedura propusă pentru selecția ÎFP în Anexa 1 descrie procesul instituțional care trebuie desfășurat între concursul național și numirea candidaților în posturi de ÎFP.** În conformitate cu dispozițiile legale actuale, selecția și numirea candidaților în funcții de ÎFP după prima etapă a concursului național nu ar trebui să fie condiționate de adoptarea reformei propuse în secțiunile anterioare ale prezentului raport, deci nu ar trebui să fie amânate pentru adoptarea unui cadru legal care să clarifice funcțiile, liniile de raportare, sistemul de mobilitate și guvernanța pentru managementul ÎFP. Pe de altă parte, *de lege ferenda*, GR ar trebui să prelungească valabilitatea listei candidaților selectați la concursul național pilot până la sfârșitul anului 2026, să numească comisiile de recrutare și de soluționare a contestațiilor și să organizeze procesul de selecție în conformitate cu procedura propusă. Această propunere vizează să asigure că procedura concursului național pilot organizat în 2023 generează efectele vizate de anexele 9 și 10 CA.
- 115. Regulile și procedura care reglementează numirea comisiilor de recrutare și evaluare ar trebui să fie mai explicite și adaptate rolului propus.** Procedura propusă vizează să remedieze o serie de lacune din cadrul de reglementare actual, identificate prin analiza juridică și considerate a afecta în mod semnificativ implementarea etapei de selecție pe post. În primul rând, procedura stabilește etapele operaționale pe care comisia de recrutare ar trebui să le urmeze. În al doilea rând, procedura definește procesul prin care comisia de recrutare decide cu privire la testele suplimentare; de asemenea, definește responsabilitățile specifice pentru organizarea testelor suplimentare. Procedura trebuie însă completată cu clarificări introduse în CA. De exemplu, CA trebuie să clarifice criteriile de eligibilitate pentru membrii comisiilor responsabile de recrutarea și evaluarea ÎFP, inclusiv modul în care „o bună reputație și o înaltă competență profesională” pot fi dovedite și/sau testate¹¹⁹. Spre exemplu, buna reputație ar putea fi demonstrată pe bază de verificări administrative, juridice și de integritate ale instituțiilor abilitate, care să certifice că nu există elemente care să pună la îndoială conduita etică, profesională sau

¹¹⁹ Aceasta implică modificări ale art. 396 și 398 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

civică și că nu există constatări administrative ori judiciare care să afecteze exercitarea unei funcții publice. De asemenea, competența profesională ar putea fi verificată pe baza vechimii profesionale în funcții de ÎFP sau funcții echivalente în sectorul privat și/sau de demnitate publică, precum și pe baza competențelor dovedite de evaluator de competențe pentru funcții de conducere, demonstrate prin calificări și specializări profesionale.

- 116. ANFP ar trebui să poată propune membri în comisiile de selecție și evaluare ale ÎFP.** Dispozițiile actuale ale CA permit Ministrului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației să propună membri în comisiile de evaluare și selecție, dar nu și ANFP¹²⁰. În practică, și președintele ANFP a prezentat propuneri pentru aceste comisii, deși aceste structuri nu au fost niciodată operaționalizate. CA ar trebui modificat pentru a include dispoziții explicite care să permită ANFP să propună membri în comisiile de selecție și evaluare, pentru a se asigura că mandatul prevăzut pentru ANFP poate fi îndeplinit pe deplin în ceea ce privește de monitorizare și control a modului de aplicare a legislației privind funcția publică, conform CA art. 401, alin. (1) lit. e).
- 117. CA și anexele sale ar trebui revizuite pentru a asigura coerența și claritatea responsabilităților privind numirea ÎFP.** Acest lucru presupune completarea art. 502 și 503 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, în conformitate cu propunerile elaborate pentru implementarea Jalonului 418 din PNRR, care vizează rotația ÎFP. În plus, în ceea ce privește numirile, CA ar trebui să clarifice procesul de redistribuire a ÎFP din corpul de rezervă al funcționarilor publici și, mai exact, responsabilitățile corespunzătoare ale Prim-ministrului și ale Ministrului de Interne.
- 118. În viitor, conform noului model dedicat ÎFP, procedura de selecție ar urma să fie parțial descentralizată la nivel instituțional.** Această recomandare se referă la nevoile de modificare a CA după ce sunt finalizate, prin selecții pe post, procesele de recrutare prin concurs național, începute în 2023 și continuate în 2025. Este important ca reformele deja începute, cum este concursul național, să fie duse la capăt și valorificate, înainte de a parcurge următorii pași pentru întărirea modelului dedicat ÎFP. Acest lucru ar necesita modificarea substanțială a art. 394 și 396 din Codul administrativ și eliminarea selecției pe post pentru posturile de ÎFP printr-o comisie centrală, înlocuind-o cu o selecție pe post bazată pe proceduri și instrumente de testare a competențelor specifice și de selecție dezvoltate și aplicate de instituțiile în care aceștia urmează să fie numiți. Introducerea unui rol reglementat legal și limitat al conducerii politice în selecția ÎFP, numai pentru selecția unui candidat din lista de candidați calificați care au promovat concursul național, limitând în același timp toate celelalte lacune și marje de interpretare care permiteau utilizarea extinsă a numirilor temporare pentru ÎFP. Pe de altă parte, structura concursului național ar trebui îmbunătățită în sensul de a dezvolta procesul de testare a competențelor generale ale ÎFP în centrele de evaluare¹²¹.

¹²⁰ Art. 398¹ din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹²¹ Detaliile sunt incluse în evaluarea ex-post a concursului național extins, care urmează să fie elaborată în viitorul Livrabil 5 din cadrul prezentului RAS.

5.3.2 Managementul performanței ÎFP

119. Managementul performanței ÎFP ar trebui să integreze pe deplin cadrul de competențe generale.

Sistemul de evaluare a performanței ar trebui să evolueze de la un model bazat exclusiv pe obiective la unul care integrează atât obiectivele, cât și competențele, asigurând aplicabilitatea pentru toate categoriile de funcționari publici, inclusiv ÎFP. Cu toate acestea, ar trebui să se treacă de la un proces de evaluare formal, bazat pe obiective definite ad-hoc, la o abordare mai cuprinzătoare și mai constructivă, care să surprindă nu numai rezultatele măsurabile legate de obiectivele și indicatorii de performanță instituțională, ci și competențele generale și specifice din cadrele de competențe.

120. Reforma propusă în temeiul Jaloanelor 419 și 418 din PNRR include atât evaluarea anuală bazată pe competențe, cât și o evaluare multianuală axată pe performanță. Pe baza propunerilor de la Jalonul 419, evaluările anuale s-ar concentra pe trei componente principale. În primul rând, obiectivele și indicatorii de performanță ar fi definiți în mod clar, acoperind atât aspecte cantitative, cât și calitative. În al doilea rând, descriptorii comportamentali ar urma să fie asociați competențelor generale aplicabile ÎFP. În al treilea rând, descriptorii comportamentali ar urma să reflecte competențele specifice descrise în fișa postului standardizată.

121. Procedurile pentru evaluările anuale și multianuale propuse în Anexa 1 sprijină operaționalizarea cadrului prevăzut de management al performanței bazat pe competențe. Procedurile propuse asigură un cadru clar și cuprinzător care ghidează întregul proces de evaluare. Acestea prezintă în detaliu etapele instituționale, responsabilitățile și calendarul care asigură coerența, transparența și echitatea în evaluarea performanței funcționarilor publici. Pentru evaluarea anuală, procedurile prezintă etapele de stabilire a obiectivelor și a indicatorilor de performanță, de definire a descriptorilor comportamentali și de compilare a datelor privind rezultatele, urmate de evaluarea structurată realizată de comisia sau autoritatea responsabilă. Pentru evaluarea multianuală, acestea explică modul în care planul de management, rezultatele anuale cumulative și contribuțiile suplimentare, cum ar fi participarea la inițiative internaționale sau dezvoltarea competențelor, trebuie revizuite și validate. Prin înglobarea sistematică a tuturor activităților necesare pentru ambele cicluri de evaluare, procedurile vizează simplificarea procesului, reducerea ambiguității și consolidarea alinierii la fișele de post standardizate, cadrele de competențe și obiectivele instituționale.

5.3.3 Mobilitatea și rotația ÎFP

122. Trebuie să se facă distincție în mod explicit între instrumentele de mobilitate dedicate ÎFP, iar utilizarea lor trebuie reglementată și transpusă în proceduri. În prezent, nu există o distincție practică, bazată pe dispoziții legale clare, între mobilitatea ÎFP și mutări. Se impun modificări pentru a garanta că mobilitatea este utilizată pentru a stimula performanța și perfecționarea profesională, nu ca sancțiune. De asemenea, dispoziția explicită potrivit căreia transferurile și mutările nu se aplică funcțiilor din categoria ÎFP, deoarece în cazul lor se aplică mobilitatea, ar trebui inclusă în Codul administrativ pentru a preveni neînțelegerile și aplicarea inconsecventă a cadrului legal.

123. Introducerea rotației ca formă de mobilitate pentru ÎFP, astfel cum se propune în Jalonul 418 din PNRR, ar trebui considerată o reformă esențială pentru restabilirea carierei în funcția publică și

a sistemului în ansamblu. În prezent, mulți ÎFP rămân în aceeași funcție pentru perioade lungi de timp, deși pe baza unor numiri temporare, ceea ce poate duce la acaparare politică și vulnerabilitatea funcției. Introducerea unei proceduri structurate de rotație ar spori stabilitatea și previzibilitatea sistemului funcției publice, atât pentru ÎFP, care ar avea prioritate în raport cu posturile vacante la sfârșitul mandatului lor, cât și pentru managerii de nivel inferior din funcția publică, pentru care s-ar deschide oportunități de promovare.

124. Procedurile propuse stabilesc regulile, responsabilitățile și procesul aferent măsurilor de mobilitate și rotație aplicabile ÎFP introduse în cadrul PNRR. Aceste proceduri definesc responsabilitățile instituționale, calendarele și criteriile de selecție pentru rotație, garantând că deciziile se bazează pe merite, cadre de competențe și nevoi instituționale, nu pe practici discreționare sau ad-hoc. De asemenea, ele specifică mecanismele de planificare și coordonare a rotațiilor între instituții pentru a evita situațiile în care nu se poate asigura continuitatea. Prin sistematizarea tuturor etapelor și activităților legate de mobilitate și rotație, procedurile vizează transformarea mobilității dintr-un instrument în mare parte administrativ într-un proces structurat care vizează îmbunătățirea capacității de leadership, reducerea politizării și promovarea perfecționării profesionale.

5.3.4 Condiții și reguli de numire pentru ÎFP

125. Reguli clare trebuie definite pentru a asigura gestionarea corectă a numirilor temporare. Ar trebui introduse reguli explicite și detaliate pentru numirile temporare în funcții de ÎFP de către autorități sau instituții publice în cazul în care expertiza acestora este necesară temporar, chiar dacă nu există niciun post de ÎFP vacant oficial. O astfel de clarificare ar consolida cadrul legal actual privind mobilitatea, care permite deja ca ÎFP să fie repartizați, în cazuri excepționale, pentru a coordona situații complexe care intră în sfera de competență a ÎFP, fără a fi necesară existența unui post vacant sau temporar vacant. În prezent, legea prezintă o lacună: permite mobilitatea „în interes public” sau pentru „desfășurarea activității autorităților și instituțiilor publice”, dar nu reglementează în mod clar situațiile în care instituțiile au nevoie temporar de expertiza ÎFP în lipsa unui post vacant. Ca urmare, autoritățile pot justifica astfel de nevoi pe baza argumentului general al „interesului public”, în timp ce IG înșiși pot identifica situații complexe și pot solicita să fie repartizați prin mobilitate. Această ambiguitate poate crea practici inconsecvente și slăbi previzibilitatea¹²².

126. Dispoziția legală privind numirile temporare ale ÎFP (dacă astfel de numiri rămân permise) ar trebui completată pentru a se garanta atât faptul că situația ar trebui să fie excepțională, cât și pentru a se furniza criterii suplimentare care să garanteze că mecanismul nu este utilizat în mod abuziv¹²³. Modificările necesare includ:

- Să li se solicite autorităților și instituțiilor publice să încerce să ocupe în mod permanent funcțiile de ÎFP înainte de a recurge la numiri temporare și înainte de a prelungi durata acestor numiri, sau

¹²² Aceasta implică modificări ale art. 215 și 216 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹²³ Aceasta implică modificări ale art. 509 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

înainte de a re-emite actul administrativ privind autorizarea unei numiri temporare pentru aceeași funcție de ÎFP.

- Să se includă limite clare privind utilizarea numirilor temporare ale ÎFP.
- Să se includă mutarea ÎFP din corpul de rezervă al funcționarilor publici ca opțiune care trebuie epuizată înainte de ocuparea cu titlu temporar a unei funcții de ÎFP (dacă numirile temporare vor fi în continuare posibile în viitor).
- Să se reglementeze verificarea atât a competențelor generale pentru categoria ÎFP, cât și a competențelor specifice necesare pentru postul respectiv. În prezent, cadrul legal prevede doar verificarea competențelor specifice în cazul numirilor temporare.
- Să se limiteze numirile temporare în funcții de ÎFP numai la funcționarii publici care ocupă funcții de conducere apropiate în termeni de complexitate (de exemplu, DG sau echivalente).

5.3.5 Învățare și dezvoltare

- 127. Cadrul de Î&D pentru ÎFP trebuie să permită identificarea și remedierea lacunelor în materie de competențe, prin raportare la actualul cadru de competențe generale pentru funcția publică.** Perfecționarea profesională a ÎFP ar trebui să se bazeze pe o analiză a nevoilor de învățare și formare (ANF) care să poată identifica lacunele în materie de competențe și să le transforme în obiective de învățare și, în cele din urmă, în programe de învățare adecvate. Cadrul de Î&D ar trebui să definească responsabilitățile instituționale pentru fiecare parte a acestui proces, pentru a se asigura că acesta este legat de prioritățile strategice ale Guvernului și că este integrat în ciclul de MRU pentru ÎFP – în special, funcțiile de dezvoltare a carierei și de management al performanței.
- 128. Procedura propusă privind evaluarea, planificarea și implementarea nevoilor de formare pentru ÎFP este concepută pentru a răspunde deficiențelor care afectează de mult timp sistemul actual.** Aceste probleme includ responsabilități fragmentate, lipsă de coerență în identificarea priorităților și monitorizare insuficientă a rezultatelor. Prin stabilirea unei abordări standardizate coordonate de ANFP, procedura asigură alinierea planurilor instituționale de formare la prioritățile naționale, evaluarea sistematică și bazată pe date a nevoilor și sprijinirea implementării prin responsabilități și termene clare. Acest lucru creează un cadru mai coerent și mai previzibil, care reduce duplicarea, îmbunătățește direcționarea resurselor și consolidează legătura dintre activitățile de perfecționare profesională și lacunele reale în materie de competențe ale ÎFP. În acest fel, procedura contribuie la îmbunătățirea atât a eficacității, cât și a credibilității formării și dezvoltării ca instrument de bază al managementului ÎFP.
- 129. Procedura propusă stabilește un proces structurat pentru ca ANFP să își îndeplinească mandatul în materie de Î&D pentru ÎFP.** Procedura propusă în Anexa 1 prezintă legătura dintre ANFP, analiza nevoilor de competențe și proiectarea și furnizarea programelor de învățare și dezvoltare, clarificând rolurile instituționale.

130. Rolurile și responsabilitățile instituționale aferente funcțiilor de Î&D dedicate ÎFP ar trebui să fie aliniate la mandatele instituționale aferente celorlalte funcții de MRU dedicate ÎFP. Aceasta include clarificarea rolurilor și responsabilităților instituționale pentru evaluarea nevoilor de formare, planificarea formării și planificarea perfecționării profesionale pentru ÎFP, evaluarea formărilor oferite ÎFP și a rezultatelor acestora, dar și de programe de formare dedicate ÎFP și criteriile de participare la aceste programe de formare (ținând cont, printre altele, și de rolul strategic al ÎPF în promovarea inovației în administrația publică, transformării digitale și consolidării rezilienței instituționale). În plus, în cazul dispozițiilor privind perfecționarea profesională și formarea, CA și actele administrative ulterioare ar trebui să actualizeze terminologia utilizată, în special atunci când se referă la competențe generale și specifice¹²⁴.

131. ÎFP din România necesită o politică dedicată de Î&D care să depășească instrumentele generale de formare rezervate funcționarilor publici și să sprijine rolul lor de lideri strategici. Dezvoltarea unei abordări strategice mai ample și actualizate privind Î&D pentru ÎFP va necesita actualizarea strategiilor viitoare de dezvoltare a funcției publice și de formare, pentru a include secțiuni dedicate care să indice nevoile de formare și ofertele potențiale de formare pentru acest segment, care ar trebui să fie distincte de prioritățile generale de formare pentru întreaga administrație publică. În temeiul prezentului RAS, se testează un program de dezvoltare executivă (PDE) pentru ÎFP¹²⁵, care reprezintă o bază pentru un viitor program de Î&D dedicat nevoilor ÎFP. Cu toate acestea, PDE trebuie transpus într-un cadru de reglementare care să îi ofere o bază juridică solidă pentru a fi recunoscut ca program oficial de dezvoltare în administrația publică. Astfel, PDE trebuie integrat în cadrul legal actual privind formarea și dezvoltarea în administrația publică din România ca program de formare specializată.

¹²⁴ Aceasta implică completarea art. 395, 458 și 459 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și modificarea Hotărârii Guvernului nr. 832/2007 pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea și desfășurarea programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, a Hotărârii Guvernului nr. 1066/2008 și a ordinelor ulterioare (acte administrative normative).

¹²⁵ Banca Mondială (2025), Livrabilul 1 – *Raport privind propunerea de program de consolidare a capacității înalților funcționari publici*, elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309).

6. Condiții prealabile pentru sustenabilitatea opțiunilor de îmbunătățire și transformare a cadrului de ÎFP

- 132. Transformarea durabilă a cadrului de ÎFP în România depinde în primul rând de calitatea dispozițiilor legale care vor modifica și completa CA.** Reformele aduse modelului de funcționare a FPS trebuie să fie coerente din punct de vedere juridic, consecvente în plan intern și redactate folosind definiții clare, o terminologie precisă și o marjă minimă pentru interpretări discreționare. Numai un cadru legal robust și bine structurat poate oferi previzibilitatea și autoritatea necesare pentru ca ÎFP să funcționeze eficient pe parcursul ciclurilor politice.
- 133. Opțiunile de îmbunătățire și transformare ale cadrului de ÎFP se pot completa reciproc, dar trebuie secvențiate astfel încât să fie prioritarizată definirea funcțiilor și/sau rolurilor principale ale ÎFP, înainte de proiectarea modelului.** GR ar trebui să stabilească mai întâi rolul ÎFP din perspectiva misiunii, mandatelor și clasificării posturilor, astfel încât atribuțiile, sfera și competențele obligatorii pentru liderii de vârf din administrația publică să fie clar articulate și aplicate în mod uniform în toate instituțiile. Odată stabilită această bază funcțională, ar trebui elaborată în mod concret forma sistemului, adică mecanismele de MRU, instituționale și politicile în materie de asumare a răspunderii care să permită ÎFP să funcționeze corespunzător. Această secvențiere ar garanta că reformele structurale și procedurale se bazează pe o înțelegere coerentă a ceea ce ÎFP ar trebui să realizeze, permițând sistemelor ulterioare de MRU, recrutare și performanță să sprijine și să susțină un cadru de ÎFP profesional, meritocratic și responsabilizat.
- 134. Transformarea ÎFP trebuie integrată într-o strategie mai amplă dedicată administrației publice din România.**¹²⁶ GR ar trebui să modernizeze modelul de funcționare a ÎFP din România ca parte a unui efort coerent, la nivel de sistem, de modernizare a administrației publice, nu ca o inițiativă fragmentată sau ad-hoc. ÎFP joacă un rol esențial în transformarea priorităților politice în execuție administrativă, iar eficiența acestora are un impact direct asupra performanței instituționale, coerenței politicilor și furnizării serviciilor. Reformele izolate riscă să creeze inconsecvențe cu reformele interconectate și în curs de desfășurare în materie de MRU în ceea ce privește procesele de recrutare și selecție, managementul performanței, sistemul și politicile de salarizare, politicile de mobilitate și politicile de Î&D. O abordare holistică ar trebui să alinieze aceste reforme la agenda mai largă de modernizare a administrației publice din România și la inițiativele și angajamentele conexe la nivel UE, precum ComPact¹²⁷ și investițiile și jaloanele referitoare la o mai bună guvernare din PNRR¹²⁸. De asemenea, aceasta ar trebui corelată cu angajamentele GR privind reforma administrației publice din cadrul procesului de aderare la OCDE, negociate în Comitetul pentru Guvernanță Publică. O astfel de integrare poate facilita coerența între politici, mecanisme instituționale și alocarea resurselor.

¹²⁶ Livrabilul 3 din cadrul RAS privind contribuții pentru strategia funcției publice va furniza recomandări de transpunere a reformei propuse pentru cadrul de ÎFP în următorul cadru strategic pentru funcția publică.

¹²⁷ Comisia Europeană (2023), *Consolidarea spațiului administrativ european (ComPact)*, COM/2023/667 final.

¹²⁸ Guvernul României (2021), *Planul național de redresare și reziliență, Componenta C14: Buna guvernare*.

135. Transformarea ÎFP din România, odată ancorată într-un nou cadru legal, procedural și strategic, va necesita investiții în dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe performanță în administrația publică. Simplele schimbări de legislație nu pot genera un corp de funcționari profesioniști și foarte performanți în posturi de conducere în funcția publică; este necesar și ca instituțiile să treacă de la o cultură bazată pe conformitate, axată pe procese și ierarhie, la una înrădăcinată în asumarea răspunderii în ceea ce privește rezultatele, performanța și crearea de valoare publică. O astfel de schimbare de paradigmă presupune redefinirea modului în care este înțeles și recompensat succesul în funcția publică: ÎFP ar trebui să fie evaluați nu după conformitatea procedurală sau alinierea politică, ci după capacitatea lor de a oferi rezultate măsurabile, de a stimula performanța instituțională și de a modela integritatea și profesionalismul. Aceasta necesită un set de vectori ai schimbării care se consolidează reciproc, susținuți de-a lungul mai multor cicluri politice:

- **O conducere politică dedicată reformei.** Conducerea politică trebuie să coordoneze ea însăși transformarea, să definească un motiv convingător pentru schimbare și să demonstreze un angajament vizibil. Această viziune ar trebui să se materializeze într-o misiune coerentă și în obiective strategice integrate la nivelul instituțiilor. Fiecare ordonator principal de credite ar trebui să formuleze obiective măsurabile, bazate pe rezultate prin PSI, și să le lege de obiectivele de performanță a personalului. Din punct de vedere operațional, această viziune ar trebui susținută de o echipă dedicată transformării la nivelul fiecărui ordonator principal de credite, cu reprezentare interfuncțională din partea specialiștilor în RU, buget, planificare și managementul schimbării pentru a susține ritmul reformei și a urmări progresul de-a lungul anilor, nu al lunilor.
- **Instituționalizare și învățare continuă.** GR trebuie să acorde prioritate investițiilor pe termen lung în dezvoltarea competențelor de leadership în rândul ÎFP, creând căi structurate pentru învățare, mentorat și mobilitate care să construiască un etos comun de gestionare și inovare – „Programul de dezvoltare a competențelor pentru accelerarea rezultatelor în administrația publică”, propus și pilotat în temeiul acestui RAS ar trebui să fie formalizat, instituționalizat și extins pentru toate categoriile de ÎFP și DG, printr-un parteneriat între ANFP, instituția desemnată pentru formarea și dezvoltarea ÎFP și mediul universitar.¹²⁹

136. Agenda de transformare a ÎFP în România necesită surse de finanțare stabile și credibile. Ar fi necesară o finanțare adecvată pentru a sprijini implementarea integrală, instituționalizarea și consolidarea continuă a capacităților tuturor părților interesate implicate în implementarea transformării ÎFP. Pentru a completa deficitele istorice de finanțare din bugetul național, sursele de finanțare ale UE, cum ar fi Politica de coeziune și Instrumentul de sprijin tehnic, ar putea fi mobilizate pentru a finanța activități care variază de la formare și instrumente digitale la sisteme de monitorizare și mecanisme de evaluare. Totuși, având în vedere că, în prezent, Cadrul financiar multianual 2028-2034 nu prevede o finanțare specifică pentru programe legate de modernizarea administrațiilor publice, GR ar trebui să planifice, pe termen lung, modul în care să prioritizeze, să selecteze și să ordoneze mai bine inițiativele de reformă prevăzute pentru administrația publică. Această planificare ar trebui să se

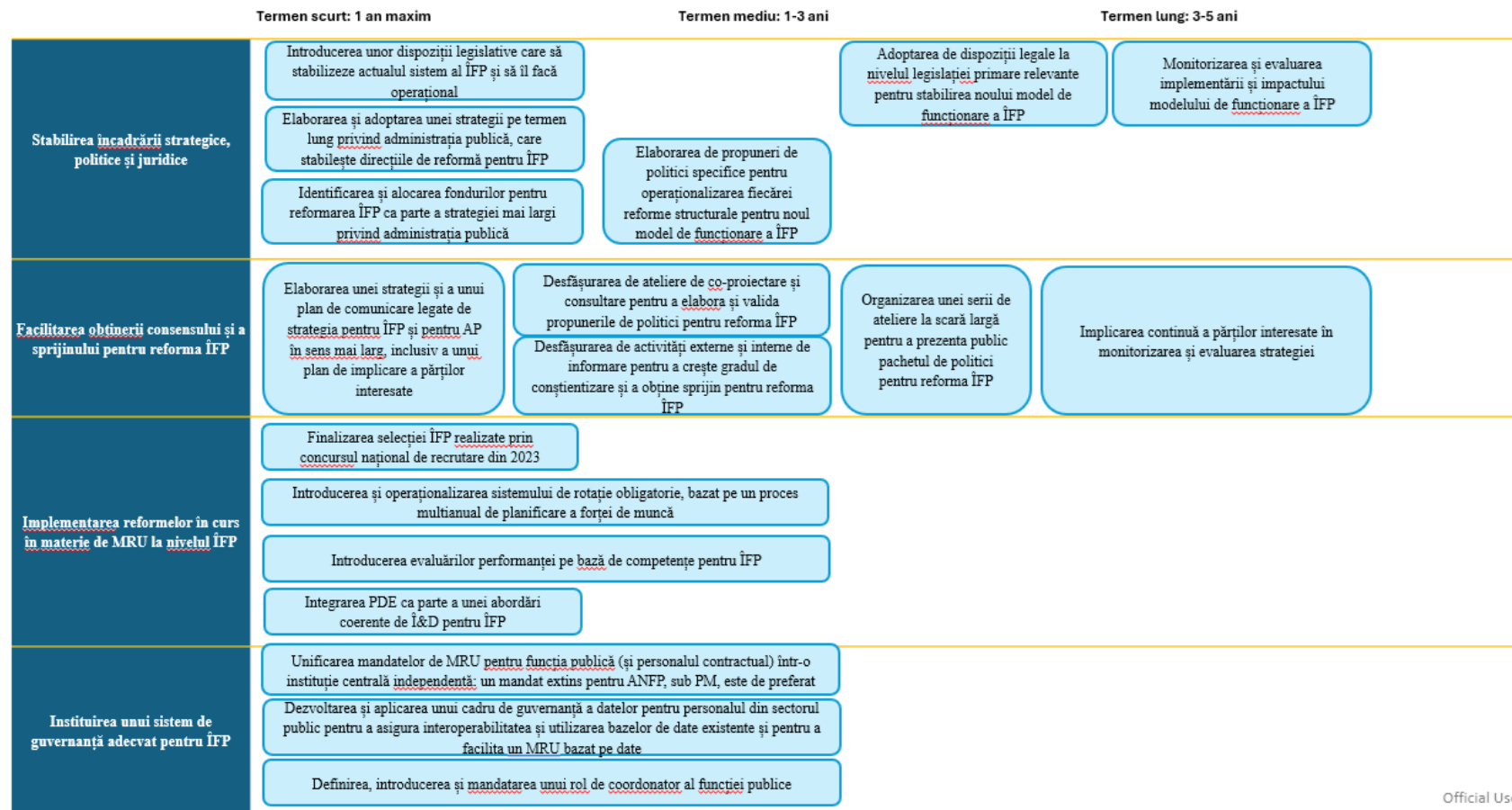
¹²⁹ Livrabilul 5 din cadrul acestui RAS va dezvolta recomandări de instituționalizare și de implementare sustenabilă a Programului.

concretizeze într-o strategie pentru administrația publică, cu un plan de acțiune realist și clar atribuit, cu cheltuieli legate de surse de finanțare credibile.

- 137. Sustenabilitatea reformelor necesită activități de comunicare intense și stratificate.** Pentru a asigura succesul și sustenabilitatea procesului de transformare propus, GR trebuie să elaboreze și să implementeze o strategie de implicare a părților interesate și de comunicare pe parcursul întregului proces. Introducerea unui nou model operațional pentru ÎFP, ca parte a agendei mai largi de modernizare a administrației publice și a MRU, va necesita schimbări semnificative în funcționarea de zi cu zi a administrației publice. O comunicare clară și coerentă va fi esențială pentru a dezvolta înțelegerea, a asigura acceptarea și a minimiza rezistența încă de la începutul procesului. ANFP ar trebui să preia inițiativa în elaborarea și coordonarea unei strategii de comunicare special dedicate transformării ÎFP. Această strategie ar trebui să definească obiective distincte pentru fiecare etapă a reformei, și anume pregătirea, implementarea și instituționalizarea post-implementare, fiecare dintre acestea fiind susținută de un plan de comunicare detaliat care să prezinte activitățile, calendarul, responsabilitățile și cerințele bugetare. Strategia și planurile de comunicare ar trebui finalizate și aprobate înainte de consultările inițiale cu părțile interesate, pentru a asigura un mesaj coerent și aliniat pe tot parcursul procesului de reformă.
- 138. Toate activitățile de comunicare ar trebui să se bazeze pe o cartografiere structurată a părților interesate, care să identifice actorii-cheie implicați în transformarea ÎFP.** Acest lucru permite ANFP să își concentreze resursele limitate asupra celor mai importanți actori pentru succesul reformei, în loc să își irosească eforturile pe actori cu influență marginală sau relevanță redusă. Părțile interesate ar trebui să fie prioritizate folosind trei criterii: (i) impactul, adică măsura în care rolurile, responsabilitățile, volumul de muncă sau așteptările privind performanța lor se vor schimba și dacă acestea necesită noi competențe sau proceduri; (ii) capacitatea de influență, adică autoritatea lor decizională, implicarea în procesul de reformă sau capacitatea de a modela implementarea prin analiză, validare sau sprijin operațional; și (iii) probabilitatea de rezistență, adică nivelul anticipat de opoziție, de la minim la ridicat, care va determina intensitatea și ținta eforturilor de comunicare. Această prioritarizare va ajuta ANFP să își adapteze strategiile de comunicare pentru a crește gradul de conștientizare, a răspunde preocupărilor și a oferi sprijin acolo unde este cel mai important.
- 139. Măsurile necesare pentru o implementare eficientă a transformării ÎFP ar trebui organizate în faze pe termen scurt, mediu și lung.** Pe termen scurt, GR trebuie să introducă modificările legislative necesare pentru a se asigura că măsurile de reformă în curs care vizează modelul actual al ÎFP sunt finalizate, în special prin restabilirea poziției corpului ÎFP prin numiri stabile în urma concursului național de recrutare. Aceste măsuri vor oferi reformei structurale o bază solidă, asigurând resurse umane pregătite să își asume roluri și responsabilități recent clarificate. În același timp, GR trebuie să asigure coerența strategică a reformelor și să înceapă să obțină sprijinul administrației publice prin cartografierea părților interesate și elaborarea unui plan de implicare și comunicare. O astfel de implicare timpurie ar trebui să stimuleze dezbaterile privind impactul ÎFP asupra performanței administrative și asupra măsurilor necesare pentru a asigura un sistem de ÎFP profesionist, neutru din punct de vedere politic și stabil, capabil să garanteze continuitatea, legalitatea, eficiența și integritatea administrației publice din România.

140. Pe termen mediu, reforma trebuie proiectată în detaliu, cu modificări legislative precise, aliniate la strategia viitoare a administrației publice din România. Această fază ar trebui să se bazeze pe consultări ample pentru a asigura legitimitatea și sprijinul. Conceperea detaliilor reformei ar trebui să asigure un sprijin suficient din partea principalilor actori politici și instituționali pentru a garanta adoptarea măsurilor de reformă, integrarea în cadrul legal și instituționalizarea lor. În paralel, identificarea resurselor financiare durabile trebuie să înceapă din timp, inclusiv integrarea reformei administrației publice în negocierile privind viitorul Cadru financiar multianual (CFM) al UE pentru perioada 2028-2034. La fel de importante sunt acțiunile care vizează stabilirea unei guvernante adecvate pentru ÎFP. Figura 12 rezumă foaia de parcurs pentru proiectarea și introducerea modelului de funcționare propus pentru ÎFP.

Figura 12. Foaie de parcurs pentru introducerea modelului operațional propus pentru ÎFP



Official Use Only

Sursă: Elaborarea autorilor.

Anexa 1. Contribuții la proceduri operaționale

Procedura 1. Concursul pe post pentru fiecare funcție din categoria ÎFP (etapa a doua a concursului național) rezervat candidaților selectați prin concursul național pilot (în 2023)

Procedura propusă descrie procesul instituțional care trebuie desfășurat între concursul național și numirea candidaților în funcțiile din categoria ÎFP în cazul candidaților selectați în 2023. Acesta are scopul de a sprijini numirea candidaților deja selectați printr-un proces bazat pe competențe, și anume concursul național pilot organizat în 2023. În sprijinul implementării cadrului legal actual, sunt prevăzute și descrise măsurile care trebuie luate de comisia de selecție. În al doilea rând, sunt stabilite în mod clar procesul de decizie privind desfășurarea de probe suplimentare și responsabilitățile legate de desfășurarea probelor suplimentare, dacă este necesar.

Diagrama RACI pentru selecția pe post pentru fiecare funcție din categoria ÎFP

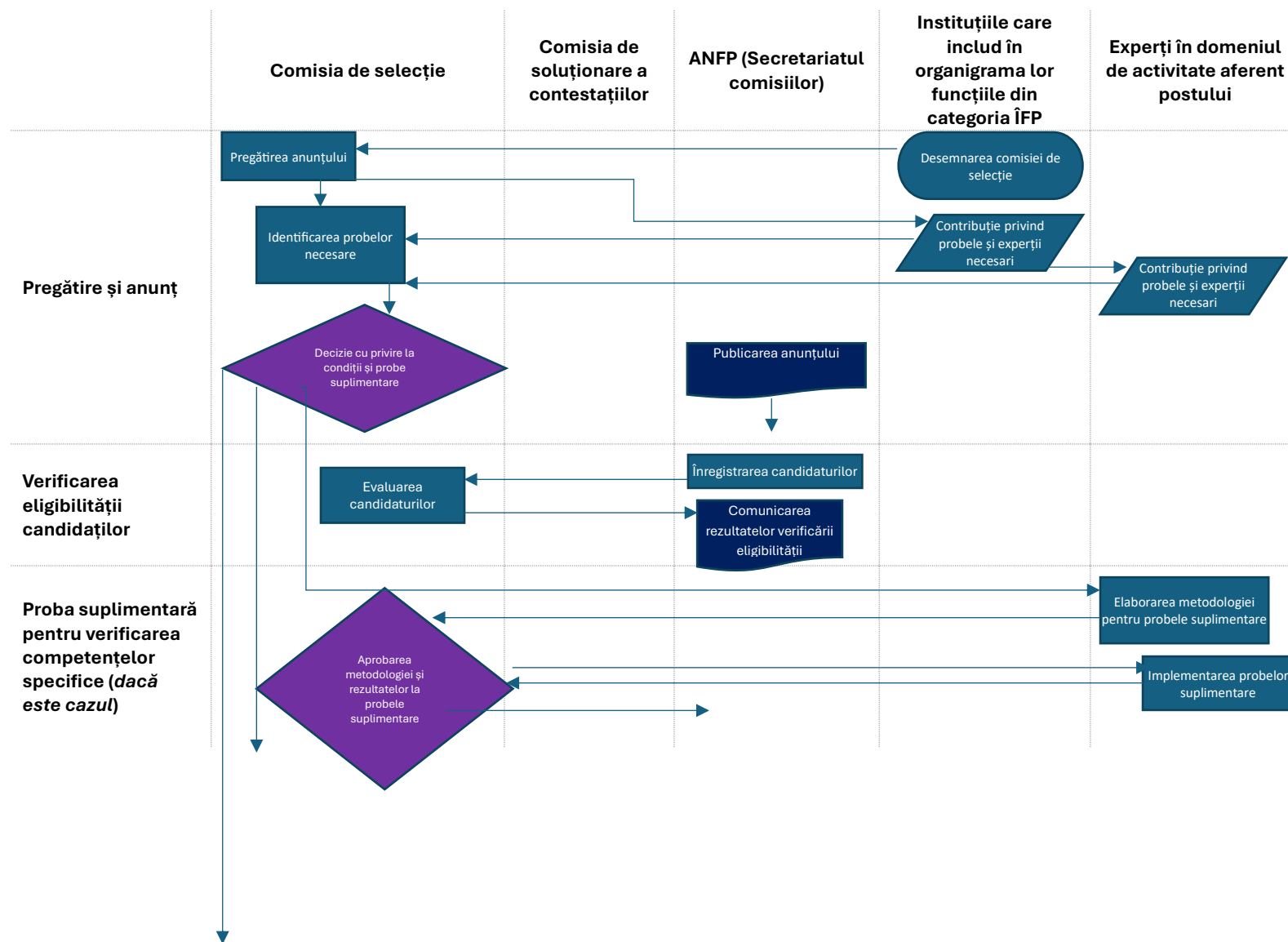
SUBPROCES: SELECȚIA PE POST PENTRU FIECARE FUNCȚIE DIN CATEGORIA ÎFP		PARTICIPANȚII LA SUBPROCES					
Etape	Activități	Comisia de selecție	Comisia de soluționare a contestațiilor or	ANFP (Secretariatul comisiilor)	Instituțiile care includ în organigrama lor funcțiile din categoria ÎFP	Experți în domeniul de activitate aferent postului	Prim-ministru
Pregătire și anunț	1. Formularea anunțului, inclusiv condițiile pentru fiecare post vacant din categoria funcțiilor de SG, SGA și SGIP	R/A	I		I		I
	2. Identificarea probelor necesare pentru evaluarea competențelor specifice	R/A		I	C	C	
	3. Numirea unui expert pentru evaluarea competențelor specifice	A		R	C	C	
	4. Anunțul este publicat utilizând platforma informatică de concurs	A	I	R	I		I
Verificarea eligibilității candidaților	5. Înregistrarea candidaturilor pentru fiecare post vacant	A		R			I
	6. Evaluarea eligibilității candidaților	R/A		I			
	7. Comunicarea rezultatelor verificării eligibilității candidaților	A		R	I		

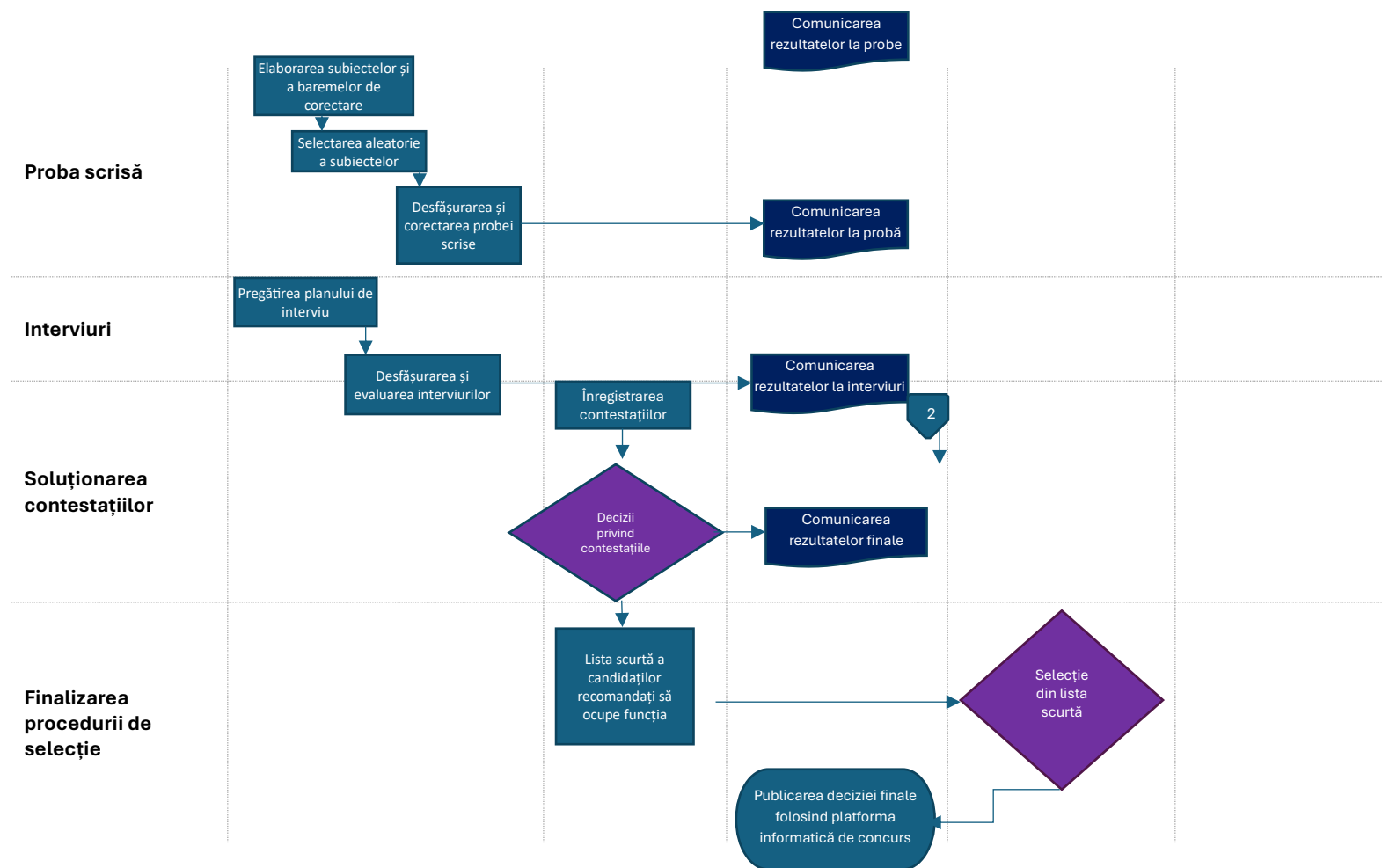
SUBPROCES: SELECȚIA PE POST PENTRU FIECARE FUNCȚIE DIN CATEGORIA ÎFP		PARTICIPANȚII LA SUBPROCES					
Etape	Activități	Comisia de selecție	Comisia de soluționare a contestațiilor or	ANFP (Secretariatul comisiilor)	Instituțiile care includ în organigrama lor funcțiile din categoria ÎFP	Experți în domeniul de activitate aferent postului	Prim-ministru
Proba suplimentară pentru verificarea competențelor specifice (dacă este cazul)	8. Elaborarea și aprobarea unei metodologii de evaluare a competențelor specifice	A		I		R	
	9. Desfășurarea probei suplimentare pentru evaluarea competențelor specifice	A		I		R	
	10. Comunicarea rezultatelor la proba suplimentară	A		R	I		
Proba scrisă	11. Pregătirea subiectelor de examen și a baremelor de corectare	R/A		I			
	12. Selectarea subiectelor de examen, în mod aleatoriu, utilizând sistemul informatic	R/A		I			
	13. Desfășurarea probei scrise	R/A		I			
	14. Corectarea probei scrise	R/A		I			
	15. Comunicarea rezultatelor la proba scrisă	A		R	I		
Interviuri	16. Pregătirea planului de interviu	R/A		I			
	17. Desfășurarea interviurilor	R/A		I			
	18. Evaluarea interviurilor	R/A		I			
	19. Comunicarea rezultatelor interviului	A		R	I		
Soluționarea contestațiilor	20. Înregistrarea contestațiilor		A	R			
	21. Luarea unei decizii cu privire la contestații		R/A	I			
Finalizarea procedurii de selecție	22. Formularea recomandării finale privind lista scurtă de candidați recomandați pentru postul respectiv	R/A	sau R/A	I	I		I
	23. Decizia conducătorului (politic) instituției, pe baza listei scurte de maxim cinci candidați, fără ierarhizare			I	R/A		I

SUBPROCES: SELECȚIA PE POST PENTRU FIECARE FUNCȚIE DIN CATEGORIA ÎFP		PARTICIPANȚII LA SUBPROCES					
Etape	Activități	Comisia de selecție	Comisia de soluționare a contestațiilor or	ANFP (Secretariatul comisiilor)	Instituțiile care includ în organigrama lor funcțiile din categoria ÎFP	Experți în domeniul de activitate aferent postului	Prim-ministru
	24. Publicarea deciziei finale folosind platforma informatică de concurs	A		R	I		I

Notă: A = Răspunzător, C = Consultat, I = Informat, R = Responsabil.

Diagrama fluxului activităților pentru selecția pe post pentru fiecare funcție din categoria ÎFP





Descrieri detaliate ale activităților de selecție pe post pentru fiecare funcție din categoria ÎFP

Activități ale procesului	Detalii privind procedura
Pregătire și anunț	Membrii comisiei de selecție se reunesc în termen de 30 de zile de la încheierea etapei de recrutare a concursului național rezervat ÎFP pentru a redacta anunțul și calendarul concursului pentru ocuparea funcțiilor publice din categoria ÎFP. Comisia întocmește calendarul și anunțul de selecție pe post pentru fiecare funcție de SG, SGA și SGIP. Anunțul cuprinde: a) lista funcționarilor publici din categoria ÎFP pentru care se organizează etapa de selecție pe post și publicarea fișelor de post aferente, incluzând competențele specifice necesare; b) perioada și metoda de înregistrare, indicând procedura de depunere a dosarului pentru concursul pe post, în conformitate cu art. 94 din Anexa nr. 10 la Codul administrativ; c) condițiile de participare pentru fiecare funcție publică din categoria ÎFP pentru care se organizează etapa de selecție pe post, inclusiv competențele specifice necesare pentru fiecare post; d) calendarul concursului pe post, inclusiv: i. termenul-limită pentru depunerea candidaturilor; ii. data la care se finalizează verificarea eligibilității candidaților și se publică lista candidaților declarați admiși la următoarea probă; iii. data, ora și locul probei suplimentare, dacă este cazul; iv. data, ora și locul probei scrise; v. data, ora și locul interviului; vi. datele până la care se depun contestațiile și datele până la care se publică lista finală a candidaților admiși la următoarele probe, pentru fiecare probă. e) bibliografia pentru fiecare funcție publică din categoria ÎFP pentru care se organizează selecția pe post; f) formatul probei suplimentare, pentru fiecare funcție pentru care se organizează selecția pe post, dacă este cazul; g) planul interviului pentru postul pentru care se organizează concursul pe post; h) datele de contact pentru detalii suplimentare, stabilite la nivelul comisiei de selecție, la nivelul ANFP. Comisia de selecție selectează, pe baza opiniei majorității membrilor, competențele care urmează să fie testate prin probe suplimentare, dacă este cazul, pentru fiecare funcție publică de ÎFP inclusă în procesul de selecție (fiecare funcție de SG, SGA și SGIP). Experții și instituțiile a căror organigramă include funcțiile din categoria ÎFP sunt consultați pentru a decide cu privire la probele suplimentare. Dacă se consideră că astfel de probe suplimentare sunt necesare, comisia de selecție alege un expert pentru gestionarea probelor suplimentare, fie: (a) dintre membrii comisiei; (b) dintre funcționarii publici ai autorității/instituției (autorităților/instituțiilor) publice a cărei (căror) organigramă include funcția (funcțiile) vacantă (vacante) pentru care se organizează concursul; (c) solicită ANFP să asigure/recruteze un expert extern sau mai mulți experți externi, după caz, pentru evaluarea competențelor specifice în centrele de evaluare. În cazul recrutării unui expert extern sau a unor experți externi, comisia de selecție elaborează (atunci când întocmește calendarul pentru selecția pe post) specificațiile tehnice pentru expertul extern sau experții externi și le transmite ANFP. Aceasta asigură recrutarea expertului (experților) extern(i) prin achiziție directă sau achiziție publică, după

Activități ale procesului	Detalii privind procedura
	caz. În această situație, calendarul procesului de selecție se ajustează în consecință, pentru a permite contractarea expertului (experților) extern(i), numai pentru funcția (funcțiile) din categoria ÎFP pentru care este (sunt) necesară (necesare) proba (probele) suplimentară (suplimentare). Secretariatul comisiei de selecție din cadrul ANFP este responsabil de publicarea anunțului, astfel cum a fost pregătit de comisie, pe platforma informatică de concurs pentru funcția publică.
Verificarea eligibilității candidaților	Candidații își depun candidaturile utilizând platforma informatică de concurs pentru funcția publică. Sunt luate în considerare toate candidaturile depuse până la termenul-limită. În termen de două zile de la termenul-limită pentru depunerea candidaturilor, membrii comisiei de selecție analizează listele de candidați și completează o declarație prin care afirmă că nu se află într-o situație de conflict de interese. În cazul în care se află într-o astfel de situație, membrul comisiei de selecție în cauză informează în scris persoana care are competența de numire (de exemplu, Prim-ministrul) și se numește un membru supleant. În termen de maxim două zile lucrătoare de la termenul-limită pentru depunerea candidaturilor, membrii comisiei de selecție solicită candidaților să depună documente suplimentare relevante (din categoria celor prevăzute la art. 94 alin. (2)-(4) din Anexa nr. 10 la Codul administrativ). Solicitarea este comunicată prin intermediul platformei informatice de concurs, pe contul candidatului, în conformitate cu art. 97 alin. (5) și (6) din Anexa nr. 10 la Codul administrativ. Documentele solicitate sunt încărcate de candidați pe platforma informatică în termen de maxim o zi lucrătoare de la data solicitării. În termen de maxim 3 zile lucrătoare de la depunerea candidaturilor, membrii comisiei de selecție examinează candidaturile și marchează fiecare candidatură cu mențiunea „admis” sau „respins”, însoțită, dacă este cazul, de motivul respingerii candidatului. Pentru a respecta termenul de 5 zile pentru verificarea eligibilității, prevăzut la art. 97 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Codul administrativ, în termen de maxim 5 zile lucrătoare de la depunerea candidaturilor, membrii comisiei de selecție se reunesc pentru a decide cu privire la admiterea sau respingerea candidaturilor, în cazul în care există divergențe de opinie după evaluarea individuală a eligibilității acestora. Conform art. 97 alin. (4) din Anexa nr. 10 la Codul administrativ, în cazul în care există diferențe de opinie între membrii comisiei de selecție care nu au putut fi soluționate de comun acord, candidatura va fi declarată admisă sau respinsă în funcție de opinia majoritară, înregistrată conform mențiunilor individuale în secțiunea corespunzătoare a platformei informatice de concurs. Membrul comisiei de selecție care nu este de acord cu opinia majoritară va formula o opinie separată, motivată, și o va înregistra în secțiunea individuală a platformei informatice de concurs.
Probă suplimentară pentru verificare competențelor specifice (dacă este cazul)	Expertul (experții) desemnat (desemnați) să gestioneze proba suplimentară elaborează o metodologie de examinare și corectare a probei suplimentare și informează membrii comisiei de selecție, în scris, cu privire la toate aspectele legate de proba suplimentară. Comisia de selecție aprobă metodologia de examinare și corectare a probei suplimentare, la propunerea expertului (experților) desemnat (desemnați). Pentru a aproba metodologia, membrii comisiei pot solicita clarificări expertului (experților) și pot sugera modificări motivate. Ședința de aprobare și, dacă este cazul, de modificare a metodologiei de examinare și corectare pentru proba (probele) suplimentară (suplimentare) are loc cu cel puțin 10 zile lucrătoare înainte de data stabilită pentru proba suplimentară, este înregistrată audio și consemnată într-un raport al comisiei de selecție.

Activități ale procesului	Detalii privind procedura
	Proba suplimentară se desfășoară în centrele de evaluare organizate pentru faza de recrutare (pentru testarea avansată). Accesul candidaților în centrele de evaluare se face după verificarea identității lor de către comisia de selecție, pe baza unui document de identitate. Accesul candidaților în centrele de evaluare este permis numai până la ora prevăzută pentru începerea probei (probelor) suplimentare. Pe durata probei (probelor) suplimentare, numai membrii comisiei de selecție și expertul desemnat pentru gestionarea acestora au acces în sălile alocate pentru desfășurarea probelor. Examinarea și notarea candidaților la proba (probele) suplimentară (suplimentare) se desfășoară în conformitate cu metodologia aprobată de comisia de selecție. Rezultatele probei suplimentare sunt comunicate prin intermediul secretariatului comisiei de selecție, utilizând platforma informatică, în contul candidatului, acesta primind o notificare prin e-mail în acest sens.
Proba scrisă	Comisia de selecție elaborează seturile de subiecte pentru proba scrisă, punctajul maxim pentru fiecare subiect, care va fi comunicat candidaților împreună cu subiectele, precum și baremul de corectare aferent, iar fiecare membru va încărca subiectele propuse, în conformitate cu art. 99 din Anexa nr. 10 la Codul administrativ, pe platforma informatică pentru extragerea automată a subiectelor în ziua probei scrise. Președintele comisiei de selecție trage la sorți, utilizând aplicația informatică, două seturi de subiecte însoțite de baremul de corectare aferent, cu cel mult două ore înainte de proba scrisă. La desfășurarea probei scrise, se aplică dispozițiile art. 100 din Anexa nr. 10 la Codul administrativ. Accesul candidaților în sala de testare se face după verificarea identității acestora de către comisia de selecție. Accesul candidaților în sala de testare este permis numai până la ora prevăzută pentru proba scrisă. Pe durata probei scrise, numai membrii comisiei de selecție au acces în sală. Durata probei scrise este de 3 ore, aceasta fiind anunțată candidaților la începutul probei și fiind calculată din momentul distribuirii subiectelor tuturor candidaților. În sala în care se desfășoară proba scrisă, candidaților nu li se permite: a) să dețină și să utilizeze documente sau orice fel de materiale documentare și informative, indiferent de modul în care acestea sunt arhivate și prezentate; b) să dețină mijloace electronice de comunicare la distanță; c) să comunice între ei. Eliminarea candidaților din concurs are loc în următoarele situații: a) nerespectarea regulilor prevăzute mai sus; b) încercare de fraudare a probei scrise; c) părăsirea sălii de examen înainte de încheierea probei scrise, fără predarea lucrării; d) depășirea timpului alocat pentru susținerea probei scrise (3 ore). În situații excepționale și justificate, candidații pot părăsi sala numai cu acordul comisiei de selecție, pentru o perioadă scurtă de timp și însoțiți de un membru al comisiei.

Activități ale procesului	Detalii privind procedura
	În timpul probei scrise, membrii comisiei de selecție nu pot da candidaților indicații cu privire la subiecte și nu pot modifica subiectele sau baremele. Comisia de selecție poate formula clarificări pentru candidați cu privire la eventualele erori materiale constatate în redactarea subiectelor și, dacă din acest motiv timpul alocat rezolvării subiectelor este afectat, poate decide prelungirea duratei probei în consecință. La expirarea timpului alocat probei scrise (3 ore), candidații predau comisiei de selecție lucrările scrise și ciornele, dacă au fost utilizate. În cazul în care testul este în format digital, se predau fizic numai ciornele. Ciornele sunt arhivate separat și nu pot fi luate în considerare la corectarea lucrărilor. Candidații semnează la predarea lucrărilor și/sau a ciornelor, în borderoul centralizator. În cazul în care cel puțin doi candidați participă la proba scrisă, se asigură prezența a cel puțin doi candidați în sală pe toată durata probei scrise. Comisia de selecție pune la dispoziția candidaților coli de hârtie cu ștampila ANFP în colțul din dreapta sus, care pot fi utilizate ca ciorne. <i>Dacă proba scrisă nu se desfășoară în format digital, ci pe hârtie, se va folosi un set de coli de hârtie care poartă ștampila ANFP în colțul din dreapta sus, puse la dispoziția candidaților de către comisia de selecție înainte de ora de începere a probei scrise. Pentru redactarea lucrărilor se vor folosi instrumentele de scris puse la dispoziție de către comisia de selecție, pentru a evita semnele care ar putea servi la identificarea lucrărilor. Candidaților li se vor comunica reguli clare privind corectura. În cazul în care candidații doresc să își transcrie lucrările, fără a depăși timpul stabilit, vor primi alte coli de hârtie standard. Foile utilizate inițial sunt anulate pe loc de către comisie și păstrate în condițiile stabilite pentru ciorne. Lucrările care nu respectă regulile de format stabilite, care prezintă semne distinctive care ar permite identificarea autorului/candidatului sau în cazul în care numele candidatului a fost scris în afara secțiunii sigilate vor fi anulate. Anularea lucrărilor este motivată și menționată în borderoul centralizator de depunere a lucrărilor.</i> Dacă testul scris nu este un test-grilă cu corectare automată, membrii comisiei de selecție corectează lucrările scrise în termen de trei zile de la data finalizării probei scrise, la sediul ANFP sau într-o altă localitate stabilită prin decizia comisiei înainte de începerea probei scrise. Lucrările sunt corectate sigilate, de către fiecare membru al comisiei de selecție, pe baza baremului de corectare, iar fiecare subiect este notat de fiecare membru al comisiei cu punctajul corespunzător conform baremului de corectare. Punctajele sunt notate de fiecare membru al comisiei în fișa individuală (inclus în Anexa nr. 10 la Codul administrativ). Punctajul la proba scrisă se calculează ca media aritmetică a punctajelor acordate de fiecare membru al comisiei. Pentru a fi declarați admiși la proba scrisă, candidații trebuie să obțină un punctaj minim de 70 de puncte la fiecare subiect. Dacă există diferențe de peste 10 puncte între notele acordate de membrii comisiei de selecție, lucrarea este notată din nou de fiecare membru al comisiei. Procedura de reevaluare se efectuează o singură dată și, dacă diferența se menține chiar și după reevaluare, nota finală se calculează ca medie aritmetică a notelor acordate de membrii comisiei de selecție. Membrul comisiei de selecție care a acordat nota cea mai mică, respectiv cea mai mare, justifică nota acordată în fișa individuală de notare.

Activități ale procesului	Detalii privind procedura
	După desigilarea lucrărilor în conformitate cu art. 107 din Anexa nr. 10 la Codul administrativ, rezultatele la proba scrisă sunt comunicate prin intermediul secretariatului comisiei de selecție, utilizând platforma informatică, în contul candidatului, acesta primind o notificare prin e-mail în acest sens.
Interviu	Se aplică în mod corespunzător dispozițiile art. 101-104 și 108 din Anexa nr. 10 la Codul administrativ privind desfășurarea și notarea probei interviului. Interviul verifică competențele specifice necesare pentru exercitarea funcției publice, care nu au fost verificate prin alte probe, precum și motivația candidaților. Interviul se desfășoară în conformitate cu planul de interviu elaborat de comisia de selecție în ziua interviului, pe baza criteriilor de evaluare. Criteriile de evaluare pentru planul de interviu sunt: a) capacitatea de analiză și sinteză; b) abilități de comunicare orală specifică domeniului de specialitate; c) motivația candidatului; d) comportamentul în situații de criză, relevante pentru domeniul de specialitate; e) orice alte atitudini, abilități și aptitudini care dovedesc îndeplinirea competenței specifice necesare pentru exercitarea funcției publice; f) exercitarea controlului decizional; g) experiența profesională și managerială a candidaților relevantă pentru domeniul de specialitate. Numai candidații declarați „admiși” la proba scrisă pot participa la interviu. Interviul este organizat, de regulă, în termen de maxim 8 zile lucrătoare de la data afișării rezultatelor la proba scrisă. Data, ora și locul interviului sunt afișate împreună cu rezultatele la proba scrisă. În mod excepțional, în cazul în care un singur candidat a fost admis sau s-a prezentat la proba scrisă și a promovat ulterior această probă, la cererea scrisă a candidatului și cu acordul membrilor comisiei, președintele comisiei poate aproba reducerea termenului prevăzut pentru susținerea interviului, cu îndeplinirea cumulativă a următoarelor condiții: a) candidatul a luat cunoștință de rezultatul probei scrise; b) candidatul nu intenționează să conteste rezultatul obținut la proba scrisă. În timpul interviului, fiecare membru al comisiei de selecție adresează cel puțin o întrebare fiecărui candidat. Nu se pot adresa întrebări referitoare la opiniile politice ale candidatului, activitatea sindicală, religie, etnie, starea materială, originea socială sau care pot constitui discriminare în condițiile legii. Interviul este notat pe baza criteriilor de evaluare stabilite mai sus și a punctajelor maxime stabilite de comisia de selecție pentru aceste criterii prin planul de interviu. Membrii comisiei acordă un punctaj pentru fiecare dintre criteriile de evaluare, fiecărui candidat. Punctajele sunt înregistrate în fișa individuală prevăzută în Anexa nr. 10 la Codul administrativ. Punctajul final pentru interviul susținut de fiecare candidat se calculează ca medie aritmetică a punctajelor acordate de fiecare membru al comisiei de selecție.

Activități ale procesului	Detalii privind procedura
	Punctajele obținute de fiecare candidat și mențiunea „admis” sau „respins” sunt comunicate prin intermediul platformei informatice, în contul candidatului, acesta din urmă primind o notificare prin e-mail în acest sens, prin intermediul secretariatului comisiei de selecție. Membrii comisiei de selecție care îndeplinesc cumulativ următoarele condiții pot participa la interviu prin sistemul de videoconferință: a) situația medicală, dovedită prin documente justificative, nu le permite să participe fizic la interviu; b) nu au un înlocuitor desemnat; c) prin absența lor, nu poate fi asigurat cvorumul necesar pentru interviu.
Soluționarea contestațiilor	Dispozițiile art. 110-115 din Anexa nr. 10 la Codul administrativ privind soluționarea contestațiilor se aplică în mod corespunzător. În termen de o zi lucrătoare de la data comunicării rezultatului verificării eligibilității candidaților, a rezultatului la proba scrisă sau la interviu, candidații nemulțumiți pot depune o contestație prin intermediul platformei informatice de concurs. secretariatul comisiei de selecție centralizează contestațiile și le comunică membrilor comisiei de soluționare a contestațiilor. În cazul contestațiilor depuse împotriva rezultatului verificării eligibilității candidaților, comisia de soluționare a contestațiilor verifică, prin intermediul platformei informatice, documentele candidatului (candidaților) care a (au) depus contestația, în termen de maxim două zile lucrătoare de la data-limită de depunere a contestațiilor. În cazul contestațiilor depuse împotriva rezultatului la proba scrisă sau la interviu, comisia de soluționare a contestațiilor analizează lucrarea (lucrările) scrisă (scrise) sau înregistrările răspunsurilor la interviu (interviuri) numai pentru candidatul (candidații) care a (au) depus contestație, în termen de maxim două zile lucrătoare de la data-limită de depunere a contestațiilor. Fiecare membru al comisiei de soluționare a contestațiilor notează lucrarea (lucrările) scrisă (scrise) și/sau interviul (interviurile) utilizând fișele individuale prevăzute în Anexa nr. 10 la Codul administrativ. Regulile de notare prevăzute pentru probele scrise și interviuri se aplică și în cazul contestațiilor. Comisia de soluționare a contestațiilor admite contestația modificând rezultatul verificării eligibilității candidaților, respectiv punctajul acordat de comisia de selecție, dacă este necesar. În cazul în care candidatul nu îndeplinește condițiile de participare sau punctajul acordat de comisia de soluționare a contestațiilor este mai mic sau egal cu punctajul acordat de comisia de selecție, contestația este respinsă. Rezultatele contestațiilor sunt comunicate prin intermediul platformei informatice, în contul candidatului, acesta din urmă primind o notificare prin e-mail în acest sens. În cazul respingerii contestației, candidatul poate sesiza instanța de contencios administrativ, în conformitate cu prevederile legale.
Finalizarea procedurii de selecție	La finalizarea selecției, se întocmește un raport final al etapei de selecție utilizând formularul din Anexa nr. 10 la Codul administrativ.

Activități ale procesului	Detalii privind procedura
	Reforma propusă constă în întocmirea unei liste scurte de maxim cinci candidați, fără ierarhizare, care va fi prezentată conducerii (politice) instituției, care va putea selecta candidatul care va asigura cel mai bun nivel de cooperare la nivel instituțional. Rezultatele finale ale selecției, bazate pe preferințele conducerii (politice) instituției, precum și raportul final sunt încărcate pe platforma informatică de concurs de către secretarul comisiei de selecție și comunicate Prim-ministrului pentru numirea ÎFP.

Procedura 2. Managementul performanței ÎFP (anuale)

Evaluarea competențelor în cadrul procedurii de evaluare a performanței se bazează pe reforma propusă în cadrul Jalonului 419 din PNRR. Managementul și evaluarea performanței axate pe obiectivele și indicatorii de performanță respectă dispozițiile legale în vigoare și ar trebui să rămână în vigoare și după implementarea reformei propuse în cadrul Jalonului 419 din PNRR.

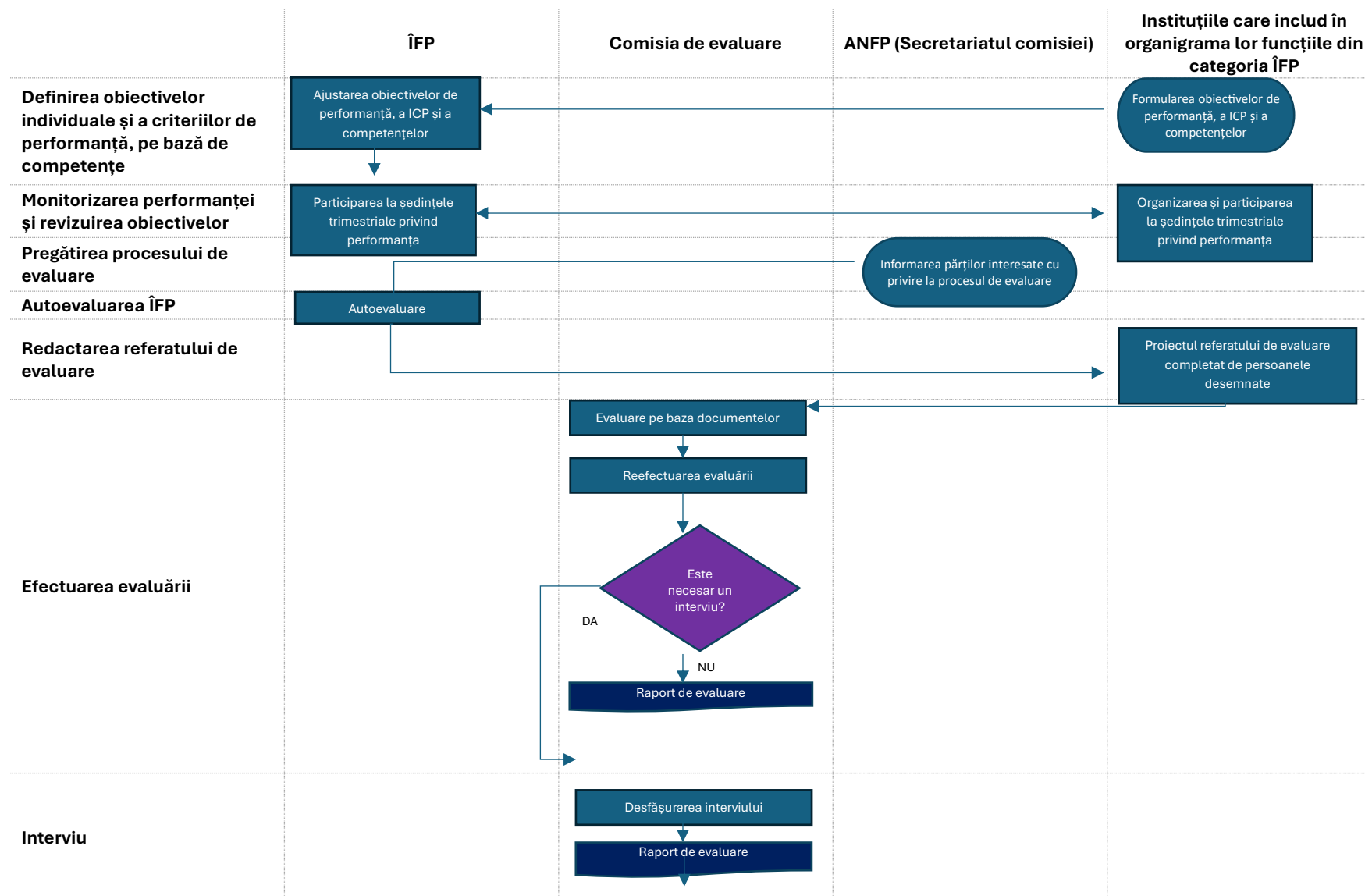
Diagrama RACI pentru managementul performanței ÎFP (anuale)

SUBPROCES: MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎFP (ANUALE)		PARTICIPANȚII LA SUBPROCES			
Etape	Activități	ÎFP	Comisia de evaluare	ANFP (Secretariatul comisiei)	Conducătorul instituțiilor care includ în organigrama lor funcțiile din categoria ÎFP și ministrul care coordonează activitatea la nivel de prefectură
Definirea obiectivelor individuale și a criteriilor de performanță, pe bază de competențe	1. Formularea obiectivelor de performanță, a indicatorilor și a competențelor corespunzătoare	I			R/A
	2. Ajustarea obiectivelor de performanță, a indicatorilor și a competențelor corespunzătoare după discuția dintre conducătorii instituțiilor și ÎFP	R	I	I	A
Monitorizarea performanței și revizuirea obiectivelor	3. Desfășurarea reuniunilor trimestriale recomandate	R			A
Pregătirea procesului de evaluare	4. Informarea părților interesate cu privire la procesul de evaluare	I	A	R	I

SUBPROCES: MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎFP (ANUALE)		PARTICIPANȚII LA SUBPROCES			
Etape	Activități	ÎFP	Comisia de evaluare	ANFP (Secretariatul comisiei)	Conducătorul instituțiilor care includ în organigrama lor funcțiile din categoria ÎFP și ministrul care coordonează activitatea la nivel de prefectură
Autoevaluarea ÎFP	5. Autoevaluarea ÎFP prin completarea rapoartelor de activitate și de autoevaluare	R/A			Ii
Redactarea referatului de evaluare	6. Proiectul referatului de evaluare completat de persoanele desemnate, responsabile cu întocmirea referatului de evaluare pe bază de competențe, care pot fi conducătorii autorităților sau instituțiilor publice care includ în organigrama lor funcțiile de ÎFP sau ministrul care coordonează activitatea la nivel de prefectură	I	I		R/A
Efectuarea evaluării	7. Evaluare pe baza documentelor: autoevaluare și proiect de evaluare		R/A	I	
	8. Reefectuarea evaluării, dacă este necesar		R/A	I	
	9. Finalizarea evaluării cu raportul final de evaluare	I	R/A	I	I
Interviu	10. Stabilirea necesității organizării interviului	I	R/A	I	I
	11. Trimiterea invitației la interviu	I	A	R	
	12. Desfășurarea interviului	R	R/A	I	
	13. Finalizarea evaluării cu raportul final de evaluare	I	R/A	I	I
Soluționarea contestațiilor	14. Înregistrarea contestațiilor		A	R	
	15. Luarea unei decizii cu privire la contestații	I	R/A	I	I
Stabilirea nevoilor de formare și dezvoltare pe baza rezultatelor evaluării	16. Stabilirea nevoilor de formare și dezvoltare pe baza rezultatelor evaluării	R	R	I	A

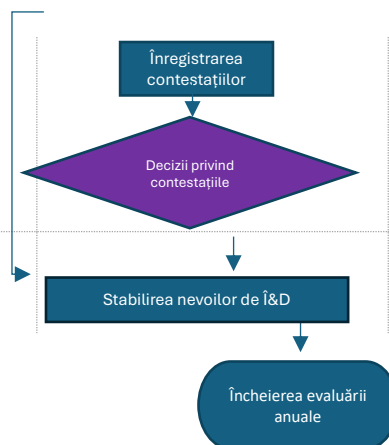
Notă: A = Răspunzător, C = Consultat, I = Informat, R = Responsabil.

Diagrama fluxului activităților pentru managementul performanței ÎFP (anuale)



Soluționarea contestațiilor

Stabilirea nevoilor de formare și dezvoltare pe baza rezultatelor evaluării



Descrieri detaliate pentru managementul performanței ÎFP (anuale)

Activități ale procesului	Detalii privind procedura
Definirea obiectivelor individuale și a criteriilor de performanță, pe bază de competențe	Conducătorii autorităților sau instituțiilor publice care includ în organigrama lor funcția din categoria ÎFP sau ministrul care coordonează activitatea la nivel de prefectură stabilesc, pentru fiecare ÎFP: - obiective individuale de performanță, cu indicatori specifici de performanță, aliniați la obiectivele instituționale de performanță și la responsabilitățile fiecărui ÎFP; - competențele generale și comportamentele aferente, precum și competențele specifice care contribuie la atingerea obiectivelor. Obiectivele de performanță și indicatorii corespunzători, precum și lista competențelor sunt discutate cu fiecare ÎFP. În cazul în care un ÎFP are o perspectivă diferită de cea a persoanei competente să stabilească obiectivele, ei propun ajustări și completări relevante ale obiectivelor de performanță, indicatorilor și competențelor corespunzătoare. În completarea obiectivelor de performanță, a indicatorilor și a competențelor corespunzătoare, la sfârșitul referatului de evaluare a performanței, pe baza evaluării anuale a competențelor și performanțelor individuale, comisia de evaluare trebuie să recomande planul de formare profesională, stabilind un set clar de etape, aliniate atât la cerințele legislației, cât și la rezultatele evaluării performanțelor profesionale individuale.
Monitorizarea performanței și revizuirea obiectivelor	Se recomandă organizarea, de către conducătorii autorităților sau instituțiilor publice care includ funcții publice de ÎFP, precum și miniștrii care coordonează prefecturile, de reuniuni trimestriale cu ÎFP pe care îi evaluează, pentru a monitoriza performanța și, dacă este necesar, pentru a revizui obiectivele de performanță, indicatorii și competențele aferente.
Pregătirea procesului de evaluare	Înainte de etapa de evaluare a procesului de management al performanței individuale, comisia de evaluare comunică informațiile privind evaluarea ÎFP, dar și persoanelor desemnate, responsabile de pregătirea referatului de evaluare pe bază de competențe, care pot fi conducătorii autorităților sau instituțiilor publice care includ în organigrama lor funcția din categoria ÎFP sau ministrul care coordonează activitatea la nivel de prefectură. Etapa de evaluare ar trebui să aibă loc, de obicei, între 1 ianuarie și 31 martie pentru evaluarea performanței din anul precedent; prin urmare, comunicarea ar trebui făcută în decembrie, și să includă informații privind: - procedura de evaluare, etapele acestora și persoana responsabilă cu pregătirea referatului de evaluare pe bază de competențe pentru fiecare ÎFP; - perioada de evaluare; - comunicarea pe parcursul procedurii de evaluare.
Raportul de activitate și autoevaluarea ÎFP	ÎFP completează raportul de activitate și autoevaluare [prevăzut în Anexa 6 art. 10¹ din Codul administrativ] și le transmite persoanei responsabile cu întocmirea raportului de evaluare pe bază de competențe, care poate fi conducătorul autorității publice sau al instituției care include în organigrama sa funcția corespunzătoare categoriei ÎFP sau ministrul care coordonează activitatea la nivel de prefectură, de obicei înainte de 20 ianuarie.

Activități ale procesului	Detalii privind procedura
Redactarea referatului de evaluare	Persoanele desemnate, responsabile cu întocmirea referatului de evaluare pe bază de competențe, care pot fi conducătorii autorităților sau instituțiilor publice care includ în organigrama lor funcția din categoria ÎFP sau ministrul care coordonează activitatea la nivel de prefectură, completează referatele de evaluare (prevăzute în Anexa nr. 6 art. 10¹ din Codul administrativ), evaluând: - competențele ÎFP, prin analiza secțiunii corespunzătoare din raportul de autoevaluare al ÎFP; - realizarea fiecărui obiectiv individual de performanță de către ÎFP, prin analizarea secțiunii corespunzătoare din rapoartele de autoevaluare. Persoanele desemnate întocmesc rapoartele de evaluare, de obicei înainte de 10 februarie, și le trimit comisiei de evaluare. Evaluarea îndeplinirii fiecărui obiectiv individual de performanță este realizată de fiecare persoană desemnată, pe o scară de la 1 la 5, unde nota reflectă gradul de îndeplinire în raport cu termenele stabilite și indicatorii de performanță. Fiecare persoană desemnată trebuie să justifice notele acordate. Pentru a motiva notele acordate, fiecare persoană desemnată: - ia în considerare autoevaluarea ÎFP, dar și feedback-ul altor persoane cu care colaborează ÎFP: colegi, omologi din alte instituții, în măsura în care acest feedback este relevant pentru evaluare; - ia în considerare numai indicatorii de performanță, care furnizează informații, date, cifre și/sau exemple concrete pentru a susține gradul de îndeplinire a acestora; - recunoaște realizările ÎFP; - analizează impactul performanței ÎFP asupra instituției, nu doar îndeplinirea sarcinilor individuale; - ia în considerare progresul ÎFP pe parcursul perioadei evaluate, nu doar realizările; - recunoaște dificultățile și provocările cu care s-a confruntat ÎFP și modul în care acestea au fost gestionate. Fiecare persoană desemnată acordă un punctaj final pentru îndeplinirea tuturor obiectivelor individuale, punctaj care va contribui la rezultatul final al evaluării performanței ÎFP. Acesta va fi calculat ca medie aritmetică a notelor acordate pentru fiecare obiectiv individual.
Efectuarea evaluării	Comisia de evaluare realizează evaluările, de obicei, înainte de 10 martie. Fiecare membru al comisiei de evaluare evaluează raportul de activitate și autoevaluare al ÎFP, precum și referatul de evaluare pe bază de competențe al persoanelor desemnate, în vederea finalizării evaluării. Punctajul pentru fiecare competență și obiectiv de performanță se calculează ca medie aritmetică a punctajelor acordate de fiecare membru al comisiei. Dacă există diferențe de peste 1,5 puncte (pe o scară de la 1 la 5) între notele acordate de membrii comisiei de evaluare, evaluarea este repetată de fiecare membru. Procedura de repetare are loc o singură dată și, dacă diferența se menține chiar și după repetare, nota finală se calculează ca medie aritmetică a notelor acordate de membrii comisiei de evaluare. Toate notele sunt justificate. Comisia de evaluare poate solicita completarea raportului de activitate și/sau a referatului de evaluare, în măsura în care le consideră incomplete sau conținând date eronate, stabilind, de asemenea, un termen pentru prezentarea raportului de activitate și a referatului de evaluare, după caz, modificate.

Activități ale procesului	Detalii privind procedura
	Dacă nu se identifică nicio diferență între informațiile conținute în raportul de activitate și autoevaluare al ÎFP și referatul de evaluare pe bază de competențe al persoanelor desemnate, comisia de evaluare poate încheie evaluarea în această etapă și poate redacta raportul final de evaluare.
Interviu	Dacă există diferențe între informațiile conținute în raportul de activitate și de autoevaluare al ÎFP și referatul de evaluare pe bază de competențe al persoanelor desemnate, se organizează un interviu cu ÎFP, pentru a furniza comisiei de evaluare informațiile necesare pentru finalizarea evaluării. Interviurile se desfășoară de obicei înainte de 31 martie. Comisia de evaluare stabilește dacă interviul este necesar și solicită secretariatului comisiei să trimită invitația pentru interviu către ÎFP, cu un preaviz de minim trei zile lucrătoare. Membrii comisiei de evaluare care îndeplinesc cumulativ următoarele condiții pot participa la interviu prin sistemul de videoconferință: a) situația medicală, dovedită prin documente justificative, nu le permite să participe fizic la interviu; b) nu au un înlocuitor desemnat; c) prin absența lor, nu poate fi asigurat cvorumul necesar pentru interviu. După interviu, membrii comisiei de evaluare evaluează competențele și performanțele ÎFP și redactează raportul final de evaluare.
Soluționarea contestațiilor	În termen de o zi lucrătoare de la data comunicării rezultatului evaluării, ÎFP nemulțumiți pot depune contestație. Contestația se depune la secretariatul comisiei de evaluare. Comisia de evaluare analizează toate aspectele evaluării contestate, reanalizează documentele relevante din proces, înregistrarea interviului, dacă este cazul, și se asigură că ia în considerare toate informațiile/documentele suplimentare furnizate odată cu depunerea contestației. În cazul în care comisia consideră că nu dispune de informații suficiente, se recomandă solicitarea de informații suplimentare de la persoana desemnată să întocmească referatul de evaluare, de la ÎFP sau de la alte entități relevante. Comisia de evaluare răspunde la contestație menținând rezultatul evaluării sau modificându-l și completând un nou raport final de evaluare, care este comunicat secretariatului comisiei de evaluare. Secretariatul comunică rezultatul contestației către ÎFP. În cazul respingerii contestației, ÎFP poate sesiza instanța de contencios administrativ, în conformitate cu prevederile legale.
Stabilirea nevoilor de formare și dezvoltare pe baza rezultatelor evaluării	După finalizarea evaluării performanței, comisia de evaluare identifică în mod formal lacunele în materie de competențe și domeniile care necesită îmbunătățiri. Acestea ar trebui discutate într-o ședință cu ÎFP și cu conducătorul instituției în care este numit și verificat ÎFP. Concluziile rezultate în urma discuțiilor sunt apoi transpuse în nevoi concrete de formare și dezvoltare, care servesc drept bază pentru planificarea activităților specifice de consolidare a capacităților și care ar trebui incluse în informațiile furnizate ANFP pentru planificarea națională a activităților de învățare și dezvoltare pentru personalul de conducere din administrația publică din România.

Procedura 2.a. Evaluarea multianuală a performanței

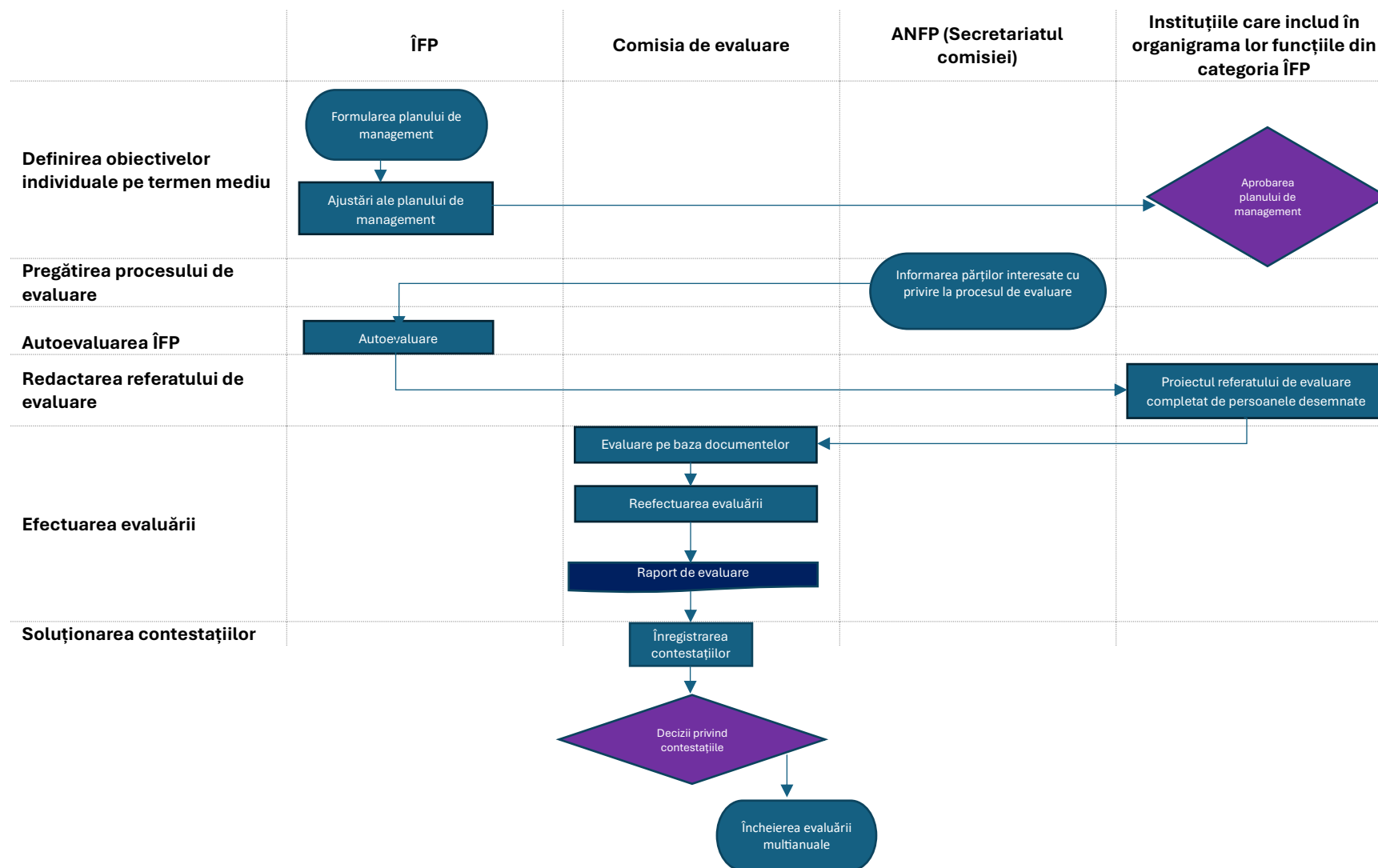
Procedura propusă se bazează pe o reformă propusă în cadrul Jalonului 418 din PNRR.

Diagrama RACI pentru evaluarea multianuală a performanței

SUBPROCES: EVALUAREA MULTIANUALĂ A PERFORMANȚEI		PARTICIPANȚII LA SUBPROCES			
Etape	Activități	ÎFP	Comisia de evaluare	ANFP (Secretariatul comisiei)	Conducătorul instituțiilor care includ în organigrama lor funcțiile din categoria ÎFP și ministrul care coordonează activitatea la nivel de prefectură
Definirea obiectivelor individuale pe termen mediu	1. Formularea planului de management, inclusiv a obiectivelor de performanță pe termen mediu (pentru mandat)	I			R/A
	2. Ajustări ale planului de management, inclusiv ale obiectivelor de performanță pe termen mediu (pentru mandat), după discuția dintre conducătorii instituțiilor și ÎFP	R			A
	3. Aprobarea planului de management, inclusiv a obiectivelor de performanță pe termen mediu (pentru mandat)	I	I	I	R/A
Pregătirea procesului de evaluare	4. Informarea părților interesate cu privire la procesul de evaluare	I	A	R	I
Autoevaluarea ÎFP	5. Autoevaluarea ÎFP prin completarea rapoartelor de activitate și autoevaluare	R/A			I
Efectuarea evaluării	7. Evaluare pe baza documentelor: autoevaluare și documente justificative		R/A	I	
	8. Reefectuarea evaluării, dacă este necesar		R/A	I	
	9. Finalizarea evaluării cu raportul final de evaluare	I	R/A	I	I
Soluționarea contestațiilor	10. Înregistrarea contestațiilor		A	R	
	11. Luarea unei decizii cu privire la contestații	I	R/A	I	I

Notă: A = Răspunzător, C = Consultat, I = Informat, R = Responsabil.

Diagrama fluxului activităților pentru evaluarea multianuală a performanței



Descrieri detaliate ale activităților pentru evaluarea multianuală a performanței

Activități ale procesului	Detalii privind procedura
Definirea obiectivelor individuale pe termen mediu	În termen de șase luni de la numirea lor, ÎFP trebuie să elaboreze un plan de management pentru structurile pe care le conduc. Acest plan trebuie să acopere o perioadă de trei ani, corespunzătoare duratei unui mandat. Planul trebuie să includă cel puțin opt obiective individuale de performanță și indicatorii corespunzători, în funcție de: responsabilitățile postului (astfel cum sunt prevăzute în regulamentele interne ale instituțiilor și în fișele de post), obiectivele anuale de performanță stabilite de conducătorul autorității/instituției, obiectivele strategice ale instituției și planurile strategice instituționale (acolo unde este cazul). Planul trebuie aprobat de conducătorul autorității/instituției în care este numit ÎFP.
Activitatea și autoevaluarea ÎFP	ÎFP completează raportul de activitate și autoevaluare (prevăzut în Capitolul 2 din Anexa nr. 6 la Codul administrativ) și îl trimite secretariatului comisiei de evaluare cu șase luni înainte de sfârșitul perioadei acoperite de planul de management care include obiectivele de performanță pe termen mediu (pentru mandat).
Efectuarea evaluării	Comisia de evaluare completează referatele de evaluare (prevăzute în Capitolul 2 din Anexa nr. 6 la Codul administrativ), evaluând: - performanța anuală a ÎFP, în conformitate cu rezultatele evaluărilor anuale ale performanței; - realizarea fiecărui obiectiv de performanță pe termen mediu de către ÎFP, prin analiza secțiunii corespunzătoare din rapoartele de autoevaluare; - activitățile care au contribuit la dezvoltarea instituțională sau la colaborarea în cadrul structurilor de cooperare interinstituțională, sau participarea la activități importante de dezvoltare a competențelor, pe baza rapoartelor de autoevaluare. Evaluarea îndeplinirii fiecărui obiectiv individual de performanță se realizează de fiecare persoană desemnată, pe o scară de la 1 la 5, unde nota reflectă gradul de realizare în raport cu termenele stabilite și indicatorii de performanță. Membrii comisiei de evaluare trebuie să justifice notele acordate. În motivarea notelor, membrii comisiei de evaluare: - iau în considerare autoevaluarea ÎFP, dar și feedback-ul altor persoane cu care ÎFP colaborează: colegi, omologi din alte instituții, în măsura în care acest feedback este relevant pentru evaluare; - iau în considerare numai indicatorii de performanță, care furnizează informații, date, cifre și/sau exemple concrete pentru a susține gradul de îndeplinire a acestora; - recunosc realizările ÎFP;

Activități ale procesului	Detalii privind procedura
	- analizează impactul performanței ÎFP asupra instituției, nu doar îndeplinirea sarcinilor individuale; - iau în considerare progresul ÎFP pe parcursul perioadei evaluate, nu doar realizările; - recunosc dificultățile și provocările întâmpinate de ÎFP și modul în care au fost acestea gestionate. Fiecare membru al comisiei de evaluare evaluează activitatea ÎFP și raportul de autoevaluare pentru a finaliza evaluarea. Punctajul pentru fiecare criteriu se calculează ca medie aritmetică a punctajelor acordate de fiecare membru al comisiei. Scorul final al evaluării reprezintă media ponderată a celor trei criterii principale de evaluare, în conformitate cu metodologia prevăzută în Capitolul 2 din Anexa nr. 6 la Codul administrativ. Dacă există diferențe de peste 1,5 puncte (pe o scară de la 1 la 5) între punctajele acordate de membrii comisiei de evaluare, evaluarea este repetată de fiecare membru. Procedura de repetare are loc o singură dată și, dacă diferența se menține chiar și după repetare, punctajul final se calculează ca medie aritmetică a punctajelor acordate de membrii comisiei de evaluare. Toate punctajele sunt justificate. Comisia de evaluare poate solicita completarea raportului de activitate în măsura în care consideră că acesta este incomplet sau conține date eronate, stabilind, de asemenea, un termen-limită pentru prezentarea raportului de activitate și a referatului de evaluare, după caz, modificate. După evaluare, comisia de evaluare încheie evaluarea în această etapă și elaborează raportul final de evaluare multianuală.
Soluționarea contestațiilor	În termen de o zi lucrătoare de la data comunicării rezultatului evaluării, ÎFP nemulțumiți pot depune contestație. Contestația se depune la secretariatul comisiei de evaluare. Comisia de evaluare analizează toate aspectele evaluării contestate, reanalizează documentele relevante din proces și se asigură că ia în considerare toate informațiile/documentele suplimentare furnizate odată cu depunerea contestației. În cazul în care comisia consideră că nu dispune de informații suficiente, se recomandă solicitarea de informații suplimentare de la persoana desemnată să întocmească referatul de evaluare, de la ÎFP sau de la alte entități relevante. Comisia de evaluare răspunde la contestație menținând rezultatul evaluării sau modificându-l și completând un nou raport final de evaluare, care este comunicat secretariatului comisiei de evaluare. Secretariatul comunică rezultatul contestației către ÎFP. În cazul respingerii contestației, ÎFP poate sesiza instanța de contencios administrativ, în conformitate cu prevederile legale.

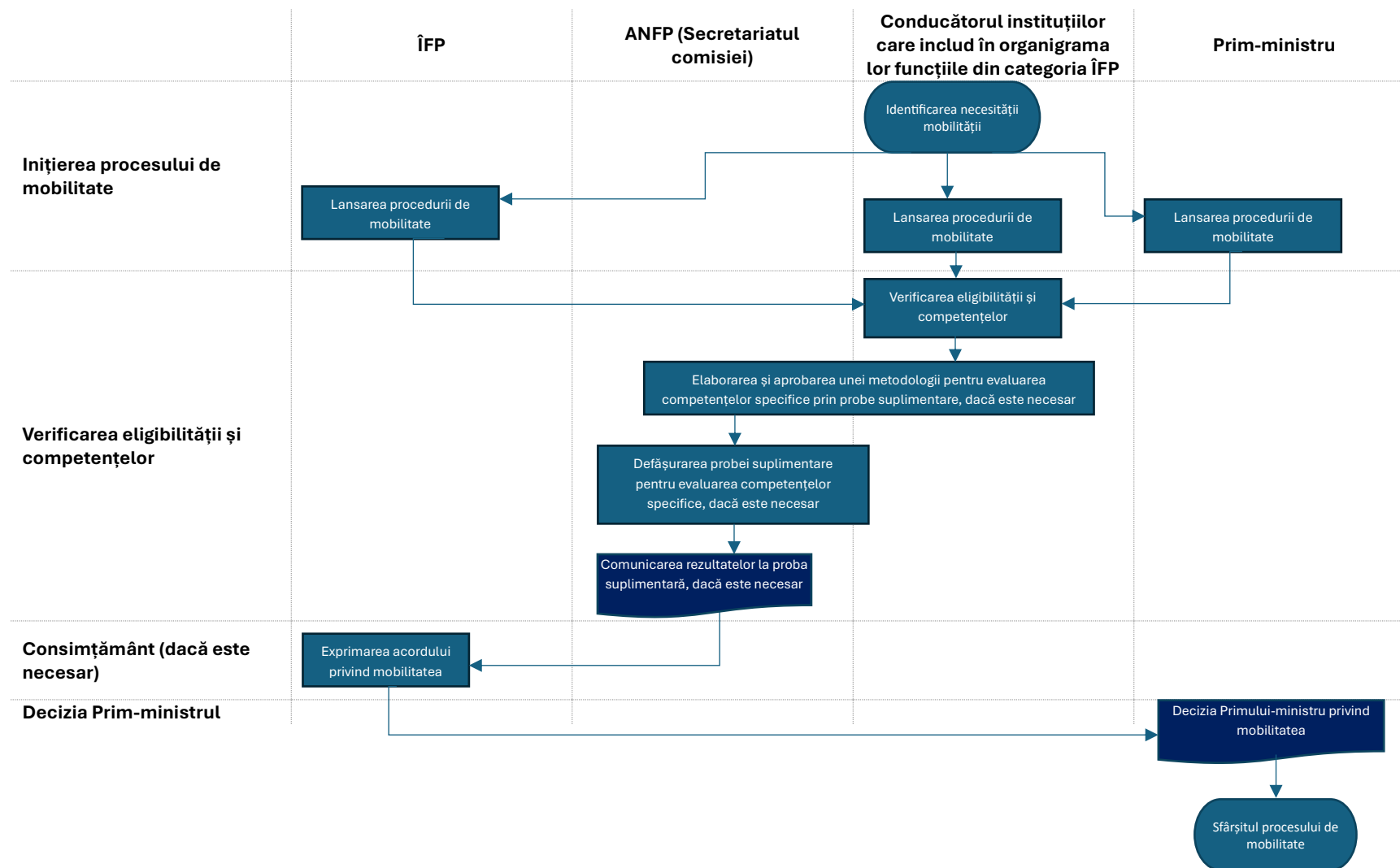
Procedura 3. Mobilitatea ÎFP

Diagrama RACI pentru înscrierea ÎFP în programul de mobilitate

SUBPROCES: MOBILITATEA ÎFP		PARTICIPANȚII LA SUBPROCES			
Etape	Activități	ÎFP	ANFP	Conducătorul instituțiilor care includ în organigrama lor funcțiile din categoria ÎFP și ministrul care coordonează activitatea la nivel de prefectură	Prim-ministru
Inițierea procesului de mobilitate	Identificarea necesității mobilității	R		R/A	R/A
	Lansarea procedurii de mobilitate în funcție de tipul de mobilitate:	I		I	R/A
	- de către Prim-ministru	I		R/A	I
	- de către conducătorul unei autorități/instituții publice	R/A			I
Verificarea eligibilității și competențelor	Asigurarea faptului că funcționarul public îndeplinește cerințele specifice ale noii funcții		I	R/A	
	Elaborarea și aprobarea unei metodologii de evaluare a competențelor specifice prin probe suplimentare, dacă este necesar	I	R	A	I
	Desfășurarea probei suplimentare pentru evaluarea competențelor specifice, dacă este necesar	I	R	A	I
	Comunicarea rezultatelor la proba suplimentară, dacă aceasta a fost desfășurată	I	R	A	I
Consimțământ (dacă este necesar)	Obținerea acordului funcționarului public atunci când se aplică condițiile legale	I	I	R/A	I
Decizia Prim-ministrului	Finalizarea mobilității prin decizie legală	I	I	I	R/A

Notă: A = Răspunzător, C = Consultat, I = Informat, R = Responsabil.

Diagrama fluxului activităților pentru mobilitatea ÎFP



Descrieri detaliate ale activităților legate de mobilitatea ÎFP

Activități ale procesului	Detalii privind procedura
Identificarea necesității mobilității	Mobilitatea poate fi inițiată de: - Prim-ministru, din oficiu (în special pentru inspectorii guvernamentali), - conducătorul unei autorități/instituții publice, printr-o cerere motivată (pentru SG, SGA și SGIP), - ÎFP, printr-o cerere scrisă și justificată (în scopul perfecționării profesionale). Mobilitatea poate fi inițiată pentru: - Asigurarea funcționării instituțiilor publice, - A servi interesului public sau - Sprijinirea perfecționării profesionale a ÎFP. Necesitatea poate să apară ca rezultat al existenței unei funcții vacante sau temporar vacante, dar în unele cazuri de interes public, aceasta nu este o cerință (de exemplu, pentru inspectorii guvernamentali). Dacă necesitatea nu este identificată de Primul-ministru, conducătorul unei autorități/instituții publice sau ÎFP pregătește o cerere scrisă motivată care justifică mobilitatea propusă și o prezintă Prim-ministrului. Cererea scrisă trebuie să includă: - Funcția care urmează să fie ocupată, - Motivele instituționale, - ÎFP propus (dacă este cazul), - Confirmarea faptului că funcționarul public propus îndeplinește cerințele în materie de competențe necesare postului.
Verificarea eligibilității și a competențelor	Autoritatea sau instituția destinatară trebuie să verifice dacă funcționarul public: - Îndeplinește condițiile prevăzute în fișa postului, - Are competențele specifice necesare. Metodele de verificare a competențelor pot include: - Analiza documentelor, - Probe suplimentare, utilizând centrele de evaluare ale ANFP - Examen scris. Dacă sunt necesare probe suplimentare, conducătorul autorității sau instituției de destinație solicită ANFP organizarea probei suplimentare în centrele de evaluare. Trebuie urmată procedura de finalizare a recrutării naționale în centrele de evaluare.
Consimțământ (dacă este necesar)	În cazuri excepționale, când nu sunt disponibile posturi de ÎFP, mobilitatea se poate realiza către o funcție de nivel managerial. Această mutare în jos necesită consimțământul scris al funcționarului public. Noua funcție trebuie să fie justificat adecvată nivelului de carieră al funcționarului public.

Decizia Prim-ministrului	Mobilitatea este finalizată legal numai prin decizia Prim-ministrului, indiferent de cine a inițiat procesul. Această decizie confirmă în mod oficial modificarea raporturilor de serviciu ale funcționarului public.
---------------------------------	---

Procedura 3.a. Rotația ÎFP

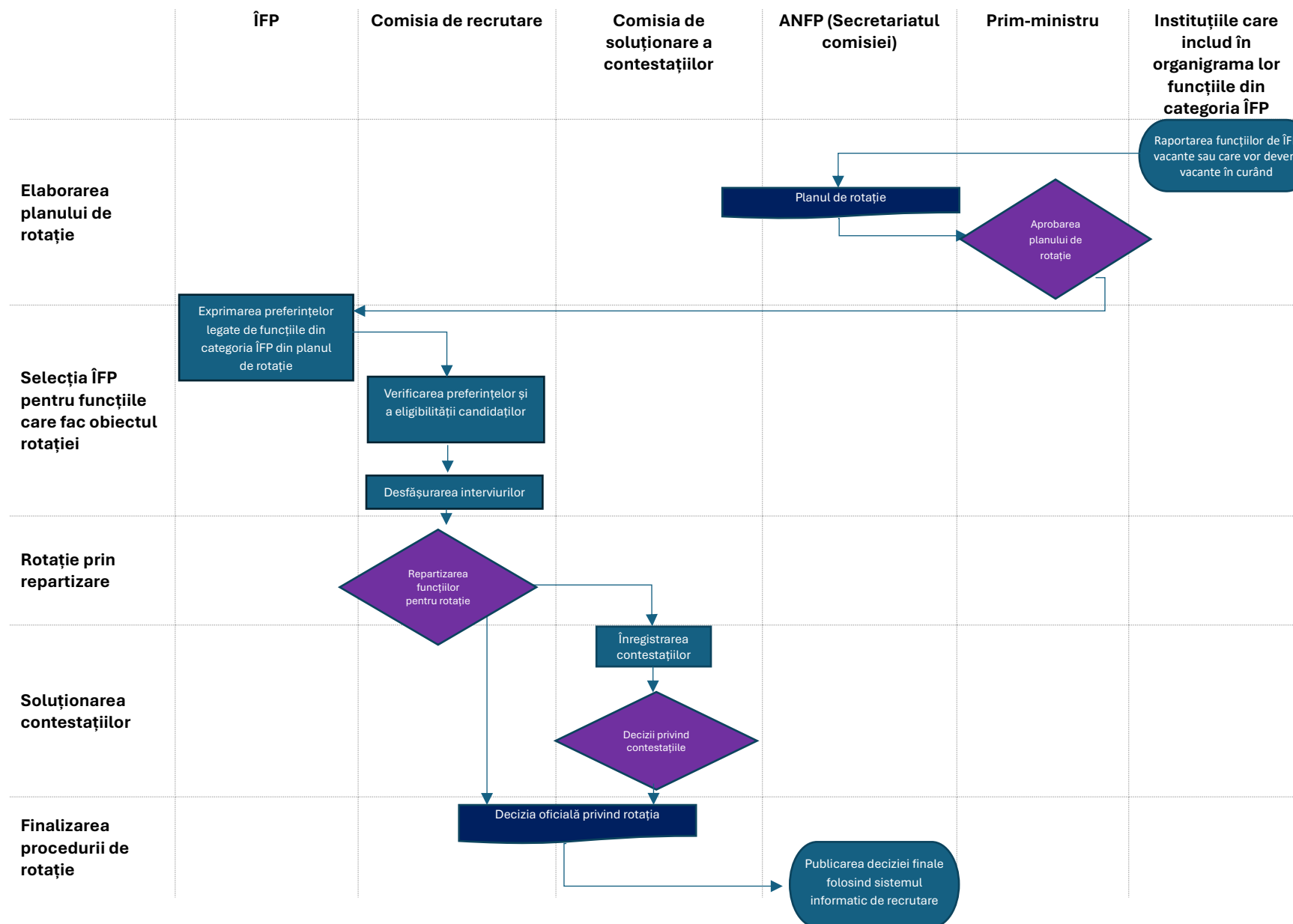
Procedura propusă se bazează pe o reformă propusă în cadrul Jalonului 418 din PNRR.

Diagrama RACI pentru rotația ÎFP

SUBPROCES: ROTAȚIA ÎFP		PARTICIPANȚII LA SUBPROCES					
Etape	Activități	ÎFP	Comisia de recrutare	Comisia de soluționare a contestațiilor	ANFP (Secretariatul comisiei)	Prim-ministru	Instituțiile care includ în organigrama lor funcțiile din categoria ÎFP
Elaborarea planului de rotație	1. Raportarea posturilor de ÎFP vacante sau care vor deveni vacante în curând, care urmează să fie incluse în planul de rotație				I		R/A
	2. Elaborarea planului de rotație				R/A	I	I
	3. Aprobarea planului de rotație		I		I	R/A	I
Selecția ÎFP pentru funcțiile care fac obiectul rotației	4. Exprimarea preferințelor de către ÎFP	R/A	I		I		
	5. Verificarea preferințelor și a eligibilității candidaților	I	R/A		I		
	6. Desfășurarea interviurilor, dacă este necesar	I	R/A		I	I	I
Rotație prin repartizare	7. Rotație prin repartizare	I	R/A		I	I	I
Soluționarea contestațiilor	8. Înregistrarea contestațiilor		A	I	R		
	9. Luarea unei decizii cu privire la contestații	I		R/A	I	I	I
Finalizarea procedurii de rotație	10. Redactarea deciziei finale privind rotația		R/A	sau R/A	I	I	I
	11. Publicarea deciziei finale utilizând sistemul informatic de rotație	I	A		R	I	I

Notă: A = Răspunzător, C = Consultat, I = Informat, R = Responsabil.

Diagrama fluxului activităților pentru rotația ÎFP



Descrieri detaliate ale activităților pentru rotația ÎFP

Activități ale procesului	Detalii privind procedura
Elaborarea planului de rotație	La fiecare doi ani, ANFP solicită autorităților publice să identifice posturile de ÎFP vacante sau care vor deveni vacante în curând. Instituțiile trebuie să raporteze aceste posturi în contextul planurilor de recrutare și promovare. Pe baza acestor informații, ANFP elaborează planul de rotație, care este aprobat prin hotărâre de Guvern. Planul include lista posturilor eligibile, calendarul interviurilor și perioadele de tranziție.
Selecția ÎFP pentru funcțiile care fac obiectul rotației	Funcționarii publici eligibili se conectează pe platforma informatică dedicată rotației pentru a preciza funcțiile preferate. Preferințele trebuie transmise cu cel puțin 9 luni înainte de expirarea mandatului. Cererile sunt reevaluate cu trei luni înainte de expirarea mandatului, după efectuarea evaluării multianuale a performanțelor, și numai cei care au obținut cel puțin calificativul „Bine” în urma evaluării multianuale pot depune cerere în acest sens. Comisia de rotație pentru ÎFP – reprezentată de comisia de recrutare – examinează eligibilitatea și competențele candidaților pentru funcțiile pentru care au aplicat și selectează candidatul cel mai calificat pe baza rezultatelor evaluării multianuale a performanței. În cazul în care mai mulți candidați la rotația într-o anumită funcție au același punctaj general la evaluarea multianuală a performanței, comisia de rotație organizează interviuri. Interviul verifică competențele specifice, care nu pot fi verificate prin alte probe anterioare, precum și motivația candidaților. Interviul se desfășoară în conformitate cu planul de interviu elaborat de comisia de rotație în ziua interviului, pe baza criteriilor de evaluare. Criteriile de evaluare pentru planul de interviu sunt: a) capacitatea de analiză și sinteză; b) abilități de comunicare orală specifice domeniului de specialitate; c) motivația candidatului; d) comportamentul în situații de criză, relevant pentru domeniul de specialitate; e) orice alte atitudini, abilități și aptitudini care dovedesc îndeplinirea competențelor specifice necesare ocupării funcției publice; f) exercitarea controlului decizional; g) experiența profesională și managerială a candidaților relevantă pentru domeniul de specialitate. Data, ora și locul interviului sunt afișate pe platforma informatică dedicată rotației.

	Pe parcursul interviului, fiecare membru al comisiei de rotație adresează cel puțin o întrebare candidatului. Nu se pot adresa întrebări referitoare la opiniile politice ale candidatului, activitatea sindicală, religie, etnie, starea materială, originea socială sau care pot constitui discriminare în condițiile legii. Interviul este notat pe baza criteriilor de evaluare stabilite mai sus și a punctajelor maxime stabilite de comisia de rotație pentru aceste criterii prin planul de interviu. Membrii comisiei acordă un punctaj pentru fiecare dintre criteriile de evaluare, pentru fiecare candidat. Punctajele sunt înregistrate în fișa individuală pentru fiecare candidat, de către fiecare membru al comisiei de rotație. Punctajul final la interviu obținut de fiecare candidat se calculează ca medie aritmetică a punctajelor acordate de fiecare membru al comisiei de rotație. Punctajele obținute de fiecare candidat și mențiunea „admis” sau „respins” sunt comunicate prin intermediul platformei informatice dedicate rotației, în contul candidatului, acesta din urmă primind o notificare prin e-mail în acest sens, transmisă de către secretariatul comisiei de rotație. Membrii comisiei de recrutare care îndeplinesc cumulativ următoarele condiții pot participa la interviu prin sistemul de videoconferință: a) situația medicală, dovedită prin documente justificative, nu le permite să participe fizic la interviu; b) nu au un înlocuitor desemnat; c) prin absența lor, nu poate fi asigurat cvorumul necesar pentru interviu. Rotația prin repartizare se organizează atunci când nu se exprimă nicio preferință, valabilă sau efectivă, deoarece alte preferințe sunt exprimate pentru aceeași funcție de către candidații cu punctaje mai mari la evaluarea multianuală a performanțelor sau deoarece, după interviu, a fost preferat un alt ÎFP. Comisia de recrutare face propuneri de plasare, are loc notificarea candidaților și a instituțiilor, iar interviurile se desfășoară în mod similar procesului standard.
Soluționarea contestațiilor	În termen de o zi lucrătoare de la data comunicării rezultatului rotației, ÎFP nemulțumiți pot depune contestație prin intermediul platformei informatice dedicate rotației. Secretariatul comisiei de rotație centralizează contestațiile și le comunică membrilor comisiei de soluționare a contestațiilor. Comisia de soluționare a contestațiilor admite contestația modificând rezultatul verificării eligibilității candidaților, respectiv punctajul acordat de comisia de rotație la interviu, după caz. Rezultatele contestațiilor sunt comunicate prin intermediul platformei informatice dedicate rotației, în contul candidatului, acesta din urmă primind o notificare prin e-mail în acest sens. În cazul respingerii contestației, candidatul poate sesiza instanța de contencios administrativ, în conformitate cu prevederile legale.

Finalizarea procedurii de rotație	La finalizarea procedurii de rotație, se întocmește un raport final al etapei de rotație. Rezultatele finale ale rotației și raportul final sunt încărcate pe platforma informatică dedicată rotației de către secretarul comisiei de rotație și comunicate Prim-ministrului pentru numirea ÎFP.
--	--

Procedura 4. Evaluarea nevoilor de formare și planificarea Î&D pentru ÎFP

Procedura propusă respectă dispozițiile legale în vigoare, inclusiv posibilitatea de a oferi formare dedicată ÎFP atât:

- la nivel central (în urma unei evaluări centralizate a nevoilor coordonate de ANFP), de către INA sau alți furnizori de servicii contractați de ANFP
- la nivel instituțional, pentru a acoperi evaluările nevoilor specifice de formare reflectate în planurile instituționale anuale de perfecționare profesională.

Procedura propune un mecanism pentru a asigura complementaritatea între activitățile de la nivel central și cele de la nivel instituțional pentru formarea profesională și dezvoltarea ÎFP.

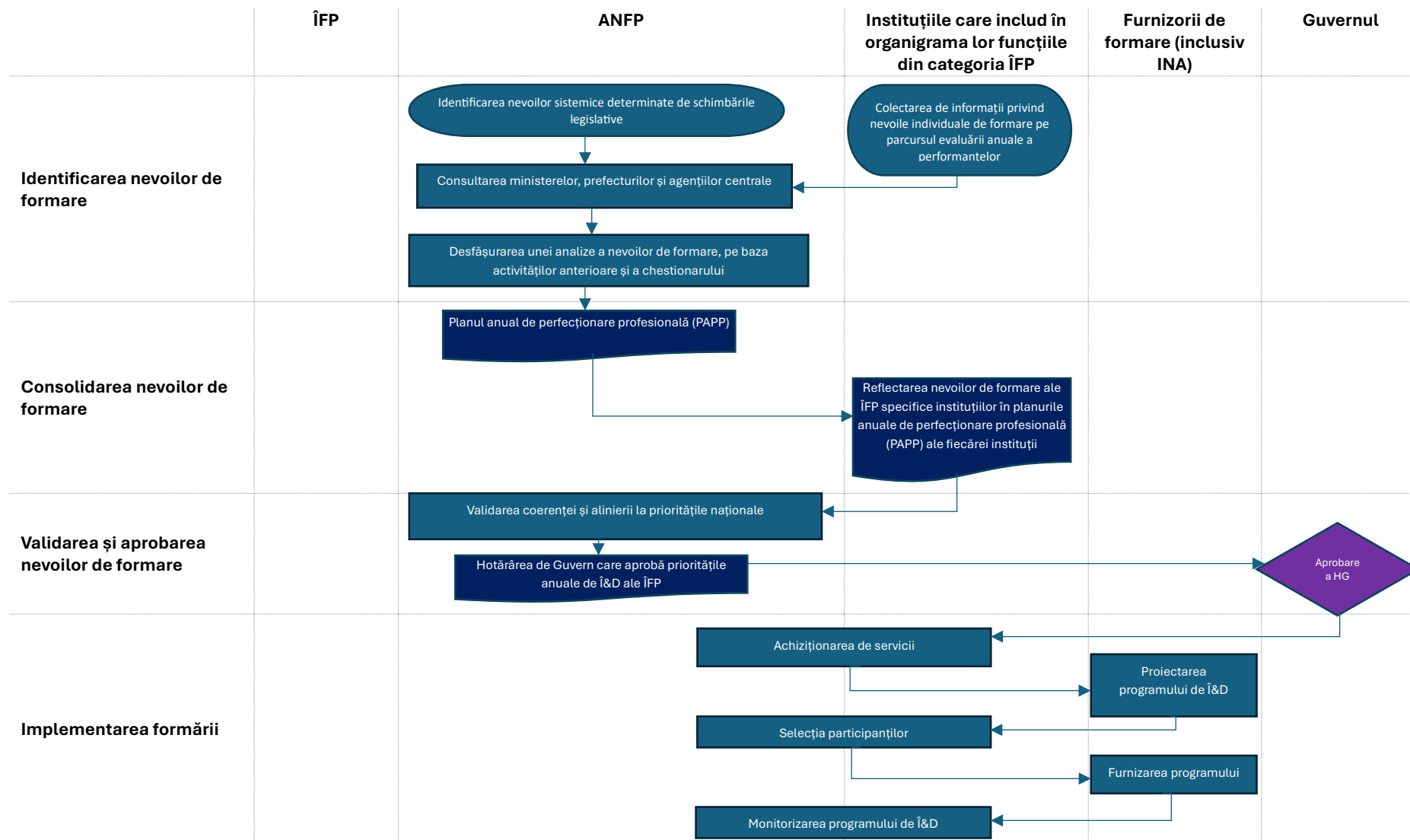
Diagrama RACI pentru evaluarea nevoilor de formare și planificarea Î&D pentru ÎFP

SUBPROCES: EVALUAREA NEVOILOR DE FORMARE ȘI PLANIFICAREA Î&D		PARTICIPANȚII LA SUBPROCES				
Etape	Activități	ÎFP	ANFP	Instituțiile care includ în organigrama lor funcțiile din categoria ÎFP	Furnizorii de formare (inclusiv INA)	Guvernul
Identificarea nevoilor de formare	1. Colectarea de informații privind nevoile individuale de formare pe parcursul evaluării anuale a performanțelor ÎFP (pe baza referatelor de evaluare)	R	I	A		
	2. Identificarea nevoilor sistemice care decurg din modificările legislative, actualizările fișelor de post sau noile priorități guvernamentale		A	R		
	3. Consultarea ministerelor, prefecturilor și agențiilor centrale pentru a identifica cerințele de formare specifice diferitelor instituții pentru ÎFP		A	C/R		
	4. Realizarea unei analize a nevoilor de formare, pe baza activităților anterioare și a unui chestionar distribuit ÎFP	C	R/A	C		
Consolidarea nevoilor de formare	5. Elaborarea Planului anual de perfecționare profesională (PAPP), care detaliază domeniile prioritare și subiectele specifice pentru dezvoltarea ÎFP, grupurile-țintă și alocările bugetare, la nivel central	I	R/A	I		
	6. Reflectarea nevoilor de formare ale ÎFP specifice instituțiilor în planurile anuale de perfecționare profesională	I	I	R/A		

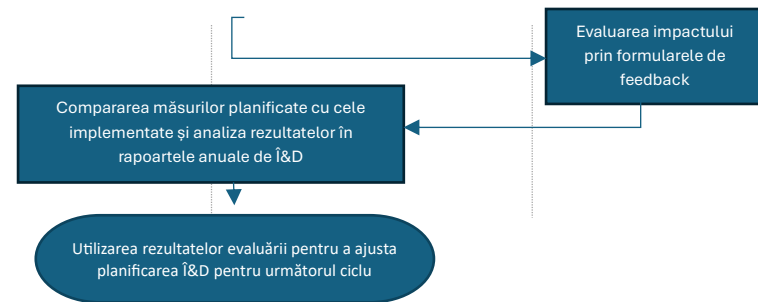
	(PAPP) ale fiecărei instituții, asigurând complementaritatea cu PAPP centralizat					
Validarea și aprobarea nevoilor de formare	7. Validarea coerenței și alinierii la prioritățile naționale și integrarea informațiilor într-o bază de date națională privind nevoile de formare ale ÎFP		R/A	C		
	8. Proiectul hotărârii de Guvern de aprobare a priorităților anuale în materie de învățare și perfecționare profesională (Î&D) pentru ÎFP	I	R/A	C		I
	9. Aprobarea hotărârii de Guvern privind prioritățile anuale în materie de Î&D pentru ÎFP	I	R	I		A
Implementarea formării	10. Achiziționarea de servicii de formare pe baza priorităților de Î&D și a altor elemente ale PAPP		R/A	R/A	C	
	11. Proiectarea programelor și materialelor detaliate dedicate Î&D	I	A	A	R	
	12. Selecția participanților la fiecare program de Î&D	C	R/A	R/A		
	13. Furnizarea programelor de Î&D	R	I	I	R/A	
	14. Monitorizarea programelor de Î&D și evaluarea calității programelor furnizate	C	R/A	R/A	R	
Evaluare și feedback	15. Evaluarea impactului Î&D prin formulare de feedback, evaluări ale participanților și analize ale performanței în evaluările ulterioare	C	R/A	R/A	R	
	16. Compararea măsurilor planificate cu cele implementate și analiza rezultatelor în rapoartele anuale de Î&D		R/A	R/A	C	
	17. Utilizarea rezultatelor evaluării pentru a ajusta planificarea Î&D pentru următorul ciclu.	C	R/A	R/A	C	

Notă: A = Răspunzător, C = Consultat, I = Informat, R = Responsabil.

Diagrama fluxului activităților pentru evaluarea nevoilor de formare și planificarea formării pentru ÎFP



Evaluare și feedback



Descrieri detaliate ale activităților care vizează evaluarea nevoilor de formare și planificarea formării pentru ÎFP

Activități ale procesului	Detalii privind procedura
Identificarea nevoilor de formare	Această etapă asigură că atât nevoile individuale, cât și cele sistemice de formare ale ÎFP sunt identificate în mod corespunzător. Pe parcursul evaluărilor performanțelor, fiecare ÎFP și superiorul său ierarhic identifică lacunele în materie de cunoștințe, abilități sau competențe. Acestea sunt documentate în rapoartele de evaluare și servesc ca bază pentru cerințele individuale de formare. În mod complementar, ANFP și alte autorități și instituții publice monitorizează modificările legislative sau prioritățile emergente ale Guvernului. Aceste evoluții sistemice pot necesita programe de formare specifice pentru a actualiza cunoștințele ÎFP și a asigura alinierea la cadrul politic și de reglementare în continuă evoluție. Instituțiile care includ funcțiile din categoria ÎFP sunt consultate de ANFP pentru a identifica nevoile specifice organizației. Acest lucru implică discuții cu departamentele de RU și conducerea instituțională pentru a se asigura că formarea reflectă provocările operaționale reale. În plus, ANFP ar trebui să conducă un proces structurat de ANF care să consolideze informațiile rezultate din evaluări, schimbări sistemice și consultări instituționale folosind un chestionar standardizat distribuit ÎFP pentru a colecta informații directe. ANFP ar trebui să elaboreze și să transmită chestionarul către toți ÎFP.
Consolidarea nevoilor de formare	Planul anual de perfecționare profesională (PAPP) al ANFP evidențiază domeniile prioritare și subiectele specifice de formare relevante pentru ÎFP la nivel național. Acesta include definirea grupurilor-țintă, numărul estimat de participanți și alocările bugetare. În completare și după ce a fost informată cu privire la PAPP elaborat la nivel central, fiecare instituție își pregătește propriul PAPP, care acoperă cerințele specifice ÎFP relevante pentru mandatul său. Aceste planuri sunt concepute pentru a completa, nu pentru a duplica, PAPP central, asigurându-se că prioritățile de formare sunt coerente, dar și adaptate la contextul fiecărei instituții.
Validarea și aprobarea nevoilor de formare	ANFP validează atât PAPP-urile centrale, cât și pe cele instituționale, pentru a asigura coerența și alinierea la prioritățile strategice naționale. Informațiile sunt integrate într-o bază de date centralizată privind nevoile de formare ale ÎFP, care servește ca referință oficială pentru planificare. Pe baza nevoilor validate, ANFP elaborează un proiect de hotărâre de Guvern care formalizează prioritățile anuale de formare a ÎFP. Acest pas asigură sprijinul juridic și instituțional pentru implementare. Guvernul aprobă în mod oficial hotărârea, făcând prioritățile obligatorii pentru ANFP, instituții, INA (Institutul Național de Administrație) și alți furnizori de formare.

Implementarea formării	ANFP sau instituțiile achiziționează servicii de formare fie de la alte instituții publice, fie de la furnizori privați sau alte organizații, în conformitate cu dispozițiile legale privind achizițiile publice. Achizițiile sunt ghidate de prioritățile și bugetele definite în PAPP. Furnizorii de formare elaborează programa, metodologia și materialele de formare pentru fiecare program. Programele sunt bazate pe competențe și adaptate nevoilor ÎFP. Instituțiile, în coordonare cu ANFP, nominalizează și selectează ÎFP pentru fiecare program de formare. Selecția se bazează pe relevanță, nevoile de formare identificate și prioritățile instituționale. Furnizorii oferă formarea în diverse formate (cu participare fizică, online, mixt), pe baza programelor, metodologiei și materialelor de formare aprobate pentru fiecare program. ÎFP participă activ, asigurându-se că toate cunoștințele și competențele dobândite pot fi aplicate în practică. ANFP și instituțiile (în funcție de cine a efectuat achiziția serviciilor de formare) monitorizează implementarea pentru a asigura calitatea formării. Furnizorii ar trebui, de asemenea, să fie obligați contractual să evalueze furnizarea serviciilor în raport cu standardele stabilite. Monitorizarea acoperă ratele de participare, respectarea obiectivelor și feedback-ul.
Evaluare și feedback	Furnizorii de formare și instituțiile evaluează eficacitatea programelor utilizând formulare de feedback adresate participanților, evaluări ale competențelor și urmărirea performanțelor în cadrul evaluărilor anuale. Evaluarea impactului formărilor ar trebui să fie întotdeauna inclusă în proiectarea programului prin intermediul formularelor de feedback și al evaluărilor participanților. Evaluările performanței realizate cu ocazia evaluărilor ulterioare, după participarea fiecărui ÎFP la o formare, ar trebui să includă o analiză a impactului programului de dezvoltare. Pe baza monitorizării implementării formării și a evaluărilor impactului programelor de formare, ANFP și instituțiile analizează discrepanțele (potențiale) între formarea planificată și ceea ce a fost efectiv furnizat și realizat. Se întocmesc rapoarte pentru a reține lecțiile învățate. Rezultatele evaluării sunt utilizate pentru a revizui și îmbunătăți planurile de formare pentru anul următor, contribuind la evaluarea ulterioară a nevoilor de formare și asigurând că sistemul devine din ce în ce mai eficient și mai receptiv la nevoile ÎFP.

Anexa 2. Analiza cadrului de reglementare aplicabil ÎFP în România

Tipuri de funcții din categoria ÎFP

Funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici sunt funcțiile de conducere de vârf din administrația publică din România. În raport cu nivelul atribuțiilor pe care funcționarii publici trebuie să le îndeplinească, Codul administrativ definește trei categorii de funcții publice: funcții publice corespunzătoare categoriei funcționarilor publici de execuție, funcții publice corespunzătoare categoriei funcționarilor publici de conducere și funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici¹³⁰. ÎFP asigură conducerea de nivel înalt în autoritățile și instituțiile publice¹³¹. Codul administrativ definește următoarele tipuri de funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici¹³²:

- (i) secretarii generali și secretarii generali adjuncți ai autorităților publice centrale, care asigură și sunt responsabili de dezvoltarea organizațională, supraveghează și sunt responsabili de îndeplinirea funcțiilor administrative, juridice și operaționale și asigură legătura între oficialii numiți politic și operațiunile instituționale;
- (ii) secretarii generali din prefecturile județelor României, care sprijină prefectii în realizarea guvernantei și cu coordonarea administrativă;
- (iii) Inspectorul General de Stat din cadrul Inspecției Muncii, un post unic care supraveghează respectarea reglementărilor în domeniul muncii; și
- (iv) inspectorii guvernamentali, care, în aproape toate cazurile, au ocupat anterior o funcție permanentă de SG/SGA din aceleași categorii, care nu au fost reconfirmați în anumite posturi din categoria ÎFP, dar care au fost numiți prin aplicarea mobilității în categoria ÎFP și care, *de jure*, au responsabilități de coordonare a proiectelor cu finanțare UE și de dezvoltare instituțională, în timp ce, *de facto*, sunt în general inactivi.

Un tip special de funcție publică de ÎFP este funcția publică parlamentară corespunzătoare înalților funcționari publici. Trebuie menționat că funcțiile publice parlamentare corespunzătoare înalților funcționari publici parlamentari sunt definite în Legea nr. 7/2006, nu în Codul administrativ, și includ următoarele funcții la nivelul Camerei Deputaților și Senatului: secretar general, secretar general adjunct și șef de departament sau director general, după caz¹³³. Deși Codul administrativ nu definește funcțiile publice parlamentare corespunzătoare înalților funcționari publici parlamentari, el face referire la această noțiune în contextul stabilirii excepțiilor de la normele pe care le prevede privind ocuparea funcțiilor publice de ÎFP și evaluarea performanțelor profesionale individuale ale ÎFP. Prezenta analiză nu include dispozițiile legale

¹³⁰ Conform art. 387 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹³¹ Conform art. 394 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹³² Conform art. 389 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și secțiunii I lit. A din Anexa nr. 5 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹³³ Conform art. 7 alin. (1) și art. 19 alin. (1) din Legea nr. 7/2006 și secțiunii I pct. 1 din anexa la Legea nr. 7/2006.

care reglementează funcțiile publice parlamentare corespunzătoare înalților funcționari publici parlamentari, datorită sferei limitate a acestui tip de funcții publice de ÎFP.

Cerințe pentru ocuparea funcțiilor publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici

Candidații pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei ÎFP trebuie să îndeplinească cerințele generale stabilite pentru ocuparea funcțiilor publice. Deoarece sunt o categorie de funcționari publici, ÎFP trebuie să respecte cerințele generale stabilite pentru funcționarii publici. Aceste cerințe¹³⁴ includ, printre altele, (i) să aibă cetățenia română și domiciliul în România, (ii) să cunoască limba română, scris și vorbit, (iii) să aibă vârsta de minim 18 ani împliniți, (iv) să aibă capacitate deplină de exercițiu (adică să fie pe deplin capabil să încheie acte juridice în nume propriu), (v) să fie apt din punct de vedere medical și psihologic pentru a exercita o funcție publică, (vi) să îndeplinească condițiile de studii și vechime în specialitate prevăzute de lege pentru ocuparea funcției publice, (vii) să aibă cunoștințe teoretice în domeniul tehnologiei informației, nivel de utilizator începător, (viii) în cazul în care funcția o impune, să fi absolvit o anumită formare sau specializare și/sau să dețină o anumită autorizație sau un anumit aviz.

Pe lângă cerințele menționate mai sus, funcțiile publice corespunzătoare categoriei ÎFP, ca toate funcțiile publice, necesită anumite competențe generale și specifice. Codul administrativ a reîncadrat procesul de management al resurselor umane din administrația publică, prin implementarea unei abordări bazate pe competențe. Fiecare autoritate/instituție publică trebuie să stabilească competențele generale și competențele specifice pentru fiecare dintre funcțiile publice din organigrama sa, în urma unui proces de analiză realizat de un grup de lucru constituit la nivelul autorității/instituției publice respective¹³⁵. Grupul de lucru elaborează un raport de analiză care cuprinde competențele generale și specifice pentru fiecare dintre funcțiile publice¹³⁶. Conducătorul autorității/instituției publice aprobă competențele generale și specifice pentru fiecare dintre funcțiile publice¹³⁷. Raportul de analiză întocmit de grupul de lucru și documentul de aprobare a competențelor generale și specifice, semnat de conducătorul autorității/instituției publice, sunt transmise ANFP, în vederea obținerii avizului acestuia cu privire la competențele specifice identificate pentru fiecare funcție publică¹³⁸. După primirea avizului ANFP cu privire la competențele

¹³⁴ Cerințele generale pentru ocuparea unei funcții publice sunt prevăzute la art. 465 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹³⁵ Acest proces de analiză este reglementat în Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și în Ordinul nr. 332/2024, emis de ANFP.

¹³⁶ Conform art. 29 din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și art. 8 alin. (1) din Metodologia-cadru aprobată prin Ordinul nr. 332/2024, emis de ANFP.

¹³⁷ Conform art. 30 alin. (3) lit. (c) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și art. 6 alin. (1) lit. (c) din Metodologia-cadru aprobată prin Ordinul nr. 332/2024, emis de ANFP.

¹³⁸ Conform art. 30 din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și art. 15 alin. (1) din Metodologia-cadru aprobată prin Ordinul nr. 332/2024, emis de ANFP.

specifice, fișa standardizată a postului este completată cu competențele generale și specifice¹³⁹. Fișele posturilor pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei ÎFP sunt completate după cum urmează¹⁴⁰:

- Fișa postului pentru funcțiile de secretar general și secretar general adjunct din cadrul ministerelor și al organelor de specialitate ale administrației publice centrale, precum și pentru funcțiile de secretar general al instituției prefectului, se întocmește de conducătorul autorității/instituției publice în al cărei stat de funcții se află funcția publică.
- Fișa postului pentru funcțiile de inspector guvernamental se întocmește de secretarul general al Guvernului.

Competențele generale pentru fiecare funcție publică sunt stabilite prin transpunerea cadrului de competențe prevăzut în Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ. Codul administrativ definește competențele generale ca fiind totalitatea competențelor necesare tuturor funcționarilor publici pentru a lucra în mod eficient la orice nivel ierarhic și indiferent de specializare¹⁴¹. Codul administrativ stabilește cinci categorii de competențe generale: (i) eficiența personală, (ii) eficiența interpersonală, (iii) responsabilitatea socială, (iv) competențele manageriale, (v) leadership-ul¹⁴². Categoriile de competențe generale care se aplică funcționarilor publici diferă după tipul de funcție publică pe care o ocupă. În cazul ÎFP, se aplică toate categoriile de competențe generale menționate mai sus¹⁴³. Fiecare categorie cuprinde mai multe competențe generale¹⁴⁴, iar competențele generale au diferite niveluri de complexitate: (i) nivel elementar, (ii) nivel operațional, (iii) nivel extins și (iv) nivel strategic¹⁴⁵. Codul administrativ stabilește competențele generale și nivelul de complexitate al acestor competențe¹⁴⁶ care sunt necesare în funcție de tipul de funcție publică ocupată. În acest scop, Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ distinge între patru tipuri de funcții: (i) funcții publice de execuție, (ii) funcții publice de conducere de șef de serviciu, (iii) funcții publice de conducere, altele decât cele de șef de serviciu, și (iv) funcții publice din categoria înalților funcționari publici. În plus, Codul administrativ stabilește descriptorii și indicatorii comportamentali pentru diferitele niveluri de complexitate ale fiecărei competențe generale¹⁴⁷. Întrucât cadrul de competențe prevăzut în Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ stabilește competențele generale care se aplică fiecărui tip de funcție publică, precum și nivelul de complexitate necesar pentru aceste competențe, determinarea competențelor

¹³⁹ Conform art. 31 din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și art. 17 din Metodologia-cadru aprobată prin Ordinul nr. 332/2024, emis de ANFP.

¹⁴⁰ Conform art. 31 alin. (1) pct. 2 din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁴¹ Conform art. 3 lit. (i) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁴² Conform art. 8 alin. (1) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁴³ Conform art. 9 alin. (6)-(8) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁴⁴ Prevăzut la art. 9 alin. (1)-(5) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁴⁵ Conform art. 12 din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁴⁶ Prevăzut la art. 17 pct. I din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁴⁷ Prevăzute la art. 17 pct. II din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

generale pentru o anumită funcție este simplă: funcția este corelată cu unul dintre tipurile de funcții publice definite în Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, iar competențele generale prevăzute în cadrul de competențe pentru acel tip de funcție sunt transpuse în fișa postului aferentă funcției în cauză.

Competențele specifice pentru fiecare funcție publică sunt stabilite de grupul de lucru special creat la nivelul autorității/instituției publice. Competențele specifice sunt competențele obligatorii care au în componență cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități, stabilite la nivelul autorităților și instituțiilor publice pentru fiecare post, care sunt necesare pentru a ocupa o funcție publică¹⁴⁸. Competențele specifice necesare ocupării unei funcții publice pot fi: (i) competențe lingvistice de comunicare în limbi străine, (ii) competențe lingvistice de comunicare în limba minorității naționale, (iii) competențe digitale, (iv) alte competențe identificate în urma procedurii prezentate anterior¹⁴⁹. Pentru primele trei tipuri de competențe specifice, trebuie stabilit și un nivel de complexitate (de exemplu, pentru competențele lingvistice, se utilizează nivelurile stabilite de Cadrul european comun de referință pentru limbi străine¹⁵⁰. În cazul competențelor specifice pentru funcții publice corespunzătoare categoriei ÎFP, legislația definește doar nivelul de complexitate necesar pentru competențele lingvistice de comunicare în limbi străine; astfel, dacă ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei ÎFP necesită competențe lingvistice de comunicare în limbile engleză, franceză, spaniolă, germană, atunci aceste competențe trebuie să se situeze cel puțin la nivelul B1 conform Cadrului european comun de referință pentru limbi^{151,152}.

Competențele generale și specifice sunt utilizate și verificate în diferite etape ale procesului de MRU. Competențele generale stabilite pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei ÎFP sunt utilizate și verificate (i) în etapa de recrutare (concursul național), care este prima etapă a concursului prin care poate fi ocupată o astfel de funcție, și (ii) în procesul de evaluare a performanțelor individuale¹⁵³. Competențele specifice stabilite pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei ÎFP sunt utilizate și verificate (i) în etapa de selecție (denumită și concursul pe post), care este a doua etapă a concursului prin care poate fi ocupată o astfel de funcție, (ii) în evaluarea performanțelor individuale și (iii) în anumite cazuri de modificare a raporturilor de serviciu¹⁵⁴ (de exemplu, mobilitate, detașare, transfer, ocuparea unei funcții cu

¹⁴⁸ Conform art. 3 lit. (k) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁴⁹ Conform art. 11 alin. (2) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁵⁰ Conform art. 11 alin. (3)-(5) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁵¹ Conform art. 14 alin. (3) din Metodologia-cadru aprobată prin Ordinul nr. 332/2024, emis de ANFP.

¹⁵² Conform art. 394 alin. (4) lit. (e¹) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, pentru a ocupa o funcție publică corespunzătoare categoriei ÎFP prin concurs, astfel cum se prezintă mai jos, un candidat trebuie să dețină cunoștințe generale privind competențele lingvistice de comunicare în limbile engleză, franceză, germană sau spaniolă, nivel A2. Această cerință trebuie respectată, indiferent dacă funcția publică corespunzătoare categoriei ÎFP nu implică competențe specifice de comunicare în limbi străine.

¹⁵³ Conform art. 5 lit. (a) și (c) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁵⁴ Raporturile de serviciu reprezintă un tip special de raporturi la care funcționarii publici aderă pe baza actului administrativ prin care sunt numiți să ocupe o funcție publică.

titlu temporar)¹⁵⁵. Trebuie remarcat faptul că, spre deosebire de competențele specifice, competențele generale nu sunt verificate atunci când se modifică raporturile de serviciu. Deși o astfel de verificare poate să nu fie justificată în cazul mobilității, detașării sau transferului¹⁵⁶, acest lucru nu este valabil în cazul ocupării temporare a unei funcții publice corespunzătoare categoriei ÎFP: deoarece, inițial, funcționarul public ocupă o funcție publică de nivel inferior celei în care este promovat temporar, faptul că el deține competențele generale pentru prima funcție nu poate fi considerat o dovadă că deține competențele generale și pentru cea de-a doua funcție, întrucât prima presupune competențe generale de o complexitate mai redusă decât cea de-a doua. Prin urmare, ar părea justificată o verificare a competențelor generale cel puțin în cazurile în care o funcție publică corespunzătoare categoriei ÎFP este ocupată cu titlu temporar, pentru a se asigura că funcționarul public deține competențele generale necesare pentru a ocupa acel tip de funcție.

Ocuparea funcțiilor publice corespunzătoare categoriei ÎFP

Modalitățile de ocupare a funcțiilor publice corespunzătoare categoriei ÎFP sunt prevăzute în mod exhaustiv în Codul administrativ: (i) prin concurs, (ii) prin mobilitate, (iii) prin ocuparea unei funcții cu titlu temporar, și (iv) prin redistribuire din corpul de rezervă al funcționarilor publici¹⁵⁷. Concursul organizat în condițiile prevăzute la art. 467 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ și redistribuirea din corpul de rezervă al funcționarilor publici sunt proceduri care pot fi utilizate pentru ocuparea tuturor categoriilor de funcții publice (funcții publice de execuție, funcții publice de conducere și funcții publice din categoria înalților funcționari publici), desigur, cu particularități legate de fiecare categorie de funcții. Ocuparea temporară a unei funcții este un tip de procedură care poate fi utilizată pentru ocuparea funcțiilor publice de conducere și a celor din categoria înalților funcționari publici. Astfel, singura procedură exclusivă pentru funcțiile publice din categoria ÎFP este mobilitatea, care este deschisă numai persoanelor care sunt deja ÎFP.

Concurs

Concursul organizat în condițiile prevăzute la art. 467 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ ar trebui să fie, în toate sensurile, procedura „obișnuită” pentru ocuparea funcțiilor publice din categoria ÎFP. Dintre toate procedurile prevăzute de lege pentru ocuparea funcțiilor publice din categoria ÎFP, concursul este cea care asigură, în principiu, cel mai înalt grad de transparență și oferă

¹⁵⁵ Conform art. 6 lit. (a), (c) și (d) și art. 21 alin. (8) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁵⁶ În cazurile de mobilitate, detașare sau transfer, un înalt funcționar public ocupă o funcție diferită de același nivel sau de un nivel inferior. Dacă funcționarul public a ocupat funcția publică din categoria ÎFP inițială în urma unui concurs, care implică verificarea competențelor generale pentru acel tip de funcție, atunci nu este necesar ca acesta să demonstreze că are aceleași competențe generale pentru ocuparea unei alte funcții publice din categoria ÎFP, deoarece competențele generale sunt stabilite în funcție de tipul de funcție, nu de funcția în sine. Dacă funcția ocupată în urma modificării raporturilor de serviciu este de un nivel inferior celui ocupat inițial (de exemplu, o funcție publică de conducere), atunci funcționarul public respectiv va avea, cu atât mai mult, competențele generale necesare pentru funcția de nivel inferior, deoarece competențele generale necesare pentru o funcție publică din categoria ÎFP sunt de un grad de complexitate mai ridicat decât cele necesare pentru funcțiile publice de nivel inferior.

¹⁵⁷ Conform art. 394 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

posibilitatea unei participări cât mai largi. Deși participarea la concursul pentru ocuparea funcțiilor publice din categoria ÎFP este supusă respectării unui set de cerințe mai restrictive decât cele aplicate pentru alte modalități de ocupare a funcțiilor publice din categoria ÎFP, principalul avantaj al acestei proceduri este că orice persoană care îndeplinește respectivele cerințe poate candida în mod liber.

Funcțiile publice centrale și teritoriale (inclusiv funcțiile publice corespunzătoare categoriei ÎFP) care urmează să fie ocupate prin concurs sunt prevăzute în planul de recrutare aplicabil funcționarilor publici¹⁵⁸. La fiecare doi ani, ANFP elaborează planul de recrutare pe baza informațiilor privind necesarul de resurse umane preconizate de autoritățile și instituțiile publice și transmise către ANFP^{159, 160}. Previziunile privind necesarul de resurse umane în funcția publică se bazează (i) pe raportul analizei posturilor, (ii) pe analiza datelor și (iii) pe deficitul de personal instituțional¹⁶¹. Planul de recrutare stabilește funcțiile publice la nivel central și teritorial (inclusiv funcțiile publice corespunzătoare categoriei ÎFP) care sunt vacante sau previzionate pentru vacantare în perioada de referință de doi ani și care vor fi ocupate prin concurs. Planul de recrutare elaborat de ANFP este supus aprobării prin hotărâre de Guvern¹⁶². Trebuie menționat faptul că funcțiile publice incluse în planul de recrutare aprobat prin hotărâre de Guvern nu pot fi ocupate prin transfer sau redistribuire permanentă, nici prin mobilitate în cadrul categoriei ÎFP¹⁶³. Primul plan de recrutare a funcționarilor publici a fost aprobat în 2025¹⁶⁴, dar, înainte de acesta, ca măsură tranzitorie prevăzută de OUG nr. 121/2023, ANFP a emis Ordinul nr. 243/2024 privind aprobarea Planului de recrutare a funcționarilor publici care a fost utilizat pentru ocuparea anumitor funcții publice vacante la nivel central și teritorial, și anume funcții publice de execuție de grad profesional debutant și asistent, precum și funcții publice de conducere de director și director adjunct.

Concursul constă în două etape: (i) etapa de recrutare (denumită și concurs național), care are ca scop crearea unei liste de candidați pentru funcțiile publice, și (ii) etapa de selecție (denumită și concurs pe post), care are ca scop găsirea candidatului care va ocupa efectiv o anumită funcție. Concursul este conceput, în primul rând, pentru a filtra candidații care îndeplinesc condițiile generale pentru ocuparea unui anumit tip de funcție publică. Astfel, pentru fiecare tip de funcție publică¹⁶⁵ se desfășoară o

¹⁵⁸ Conform art. 13 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁵⁹ Conform art. 17 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁶⁰ Informațiile pe care autoritățile și instituțiile publice trebuie să le transmită ANFP pentru elaborarea planului de recrutare sunt prevăzute în Ordinul nr. 337/2024, emis de ANFP.

¹⁶¹ Conform art. 15 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁶² Conform art. 17 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁶³ Conform art. 12 lit. (d) și (e) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁶⁴ Prin Hotărârea de Guvern nr. 298/2025.

¹⁶⁵ Tipul funcției este definit de categorie (de execuție, de conducere sau din categoria ÎFP), clasă (clasa I, II sau III, definită în funcție de nivelul studiilor necesare pentru ocuparea unei funcții) și, dacă este cazul, grad profesional (gradele profesionale se referă numai la funcțiile publice de execuție și pot fi nivel debutant, asistent, principal sau superior) al funcției publice.

etapă de recrutare diferită¹⁶⁶. Trebuie subliniat faptul că, în cazul candidaților care trec de prima etapă (etapa de recrutare), aceștia nu devin funcționari publici, ci doar obțin dreptul de a se înscrie la a doua etapă (etapa de selecție) a concursului. În timp ce etapa de recrutare se desfășoară pentru un tip de funcție publică, etapa de selecție are ca scop identificarea candidatului care va ocupa o anumită funcție publică. Procesul în două etape are scopul de a garanta că acei candidați admiși la a doua etapă (etapa de selecție) au un nivel minim de experiență, cunoștințe și competențe generale, permițând ca etapa de selecție să se concentreze pe evaluarea competențelor specifice și a cunoștințelor de specialitate necesare pentru o anumită funcție. Candidatul declarat admis în urma etapei de selecție (adică acel candidat care obține cea mai mare notă) este numit oficial pentru a ocupa funcția publică pentru care a fost organizată etapa de selecție.

Etapa de recrutare constă în verificarea cunoștințelor generale și a competențelor generale necesare pentru ocuparea unei funcții publice¹⁶⁷. Etapa de recrutare se desfășoară prin intermediul unui concurs național organizat de ANFP cel puțin de două ori pe an¹⁶⁸. Etapa de recrutare presupune trei probe succesive (numai candidații care promovează proba anterioară trec la următoarea), după cum urmează¹⁶⁹:

- a) **Verificarea eligibilității candidaților**, care se desfășoară online, pe platforma informatică de concurs dezvoltată și implementată de ANFP¹⁷⁰. Această probă constă în verificarea îndeplinirii, de către candidați, a condițiilor pentru participarea la etapa de recrutare (prezentate la punctul 3 din prezentul Livrabil), pe baza documentelor încărcate de candidați în secțiunea dedicată dosarului de concurs din conturile lor individuale create pe platforma informatică de concurs¹⁷¹. Verificarea eligibilității este efectuată de comisii constituite de ANFP¹⁷².
- b) **Testarea preliminară**, care se desfășoară online, pe platforma informatică de concurs, în centrele de testare¹⁷³. Această probă constă în rezolvarea de către candidați a unor teste-grilă prin care sunt verificate cunoștințele lor în anumite domenii (de exemplu, administrație publică, IT) și abilitățile cognitive; candidații pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei ÎFP sunt testați și cu privire la cunoștințele generale privind competențele lingvistice de comunicare scrisă în limbile engleză, franceză, spaniolă sau germană¹⁷⁴.

¹⁶⁶ De exemplu, etapa de recrutare a proiectului-pilot a fost desfășurată de ANFP pentru două tipuri de funcții: (i) funcții publice generale nivel debutant și (ii) funcții publice din categoria ÎFP.

¹⁶⁷ Conform art. 33 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁶⁸ Conform art. 33 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁶⁹ Conform art. 34 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁷⁰ Conform art. 35 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁷¹ Conform art. 42 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁷² Conform art. 20 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁷³ Conform art. 35 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁷⁴ Conform art. 45 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

- c) **Testarea avansată**, care, în cazul candidaților pentru funcții publice din categoria ÎFP, se desfășoară cu prezență fizică, în centrele de evaluare¹⁷⁵. Această probă constă în verificarea competențelor generale corespunzătoare tipului de funcție publică pentru care se desfășoară etapa de recrutare, în conformitate cu nivelurile de complexitate stabilite în cadrul de competențe prevăzut în Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ¹⁷⁶. Testarea avansată pentru funcțiile publice din categoria ÎFP se desfășoară în centrele de evaluare, de către experți certificați în evaluarea competențelor, prin observarea directă a indicatorilor comportamentali ai candidaților care definesc competențele generale la nivelul de complexitate cerut, astfel cum se prevede în cadrul de competențe¹⁷⁷.

Candidații pentru ocuparea unei funcții publice din categoria ÎFP prin concurs trebuie să îndeplinească o serie de cerințe care includ cerințe generale aplicabile tuturor funcționarilor publici, precum și cerințe speciale specifice ÎFP¹⁷⁸. Pe lângă cerințele generale prevăzute la art. 465 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, candidații la ocuparea de funcții publice din categoria ÎFP prin concurs trebuie să îndeplinească și următoarele cerințe speciale¹⁷⁹:

- a) Să dețină o diplomă de licență sau echivalentă.
- b) Să dețină o diplomă de master în administrație publică, management sau în specialitatea studiilor necesare pentru ocuparea funcției publice sau cu diplomă echivalentă.
- c) Să fi absolvit programele de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice din categoria ÎFP, organizate de Institutul Național de Administrație (INA) (astfel cum se prezintă la punctele 42-46 din prezentul Livrabil), sau să fi îndeplinit un mandat complet în calitate de membru al Parlamentului.
- d) Să aibă cel puțin 7 ani vechime în specialitatea studiilor necesar pentru ocuparea funcției publice.
- e) Să aibă cunoștințe generale privind competențele lingvistice de comunicare scrisă într-una dintre următoarele limbi străine: engleză, franceză, germană sau spaniolă, nivel A2, conform Cadrului european comun de referință pentru limbi străine.

Domeniul de aplicare al cerințelor speciale prezentate la punctul 3 din prezentul Livrabil se limitează numai la candidații pentru ocuparea unor funcții publice din categoria ÎFP prin concurs, stabilind astfel baza pentru un nivel inegal de expertiză și experiență între ÎFP, în funcție de modul în care și-au ocupat funcțiile. Aceste cerințe speciale nu sunt criterii reale de eligibilitate pentru funcțiile publice din

¹⁷⁵ Conform art. 35 alin. (4) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁷⁶ Conform art. 50 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁷⁷ Conform art. 50 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁷⁸ Conform art. 41 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, coroborat cu art. 394 alin. (4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁷⁹ Conform art. 394 alin. (4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

categoria ÎFP (adică cerințe care trebuie îndeplinite de toți ÎFP), ci mai degrabă simple cerințe pentru a avea acces la concurs, care este doar una dintre modalitățile prin care pot fi ocupate funcțiile publice din categoria ÎFP. Acest lucru înseamnă că funcționarilor publici care ocupă funcții publice din categoria ÎFP prin alte modalități decât concursul nu li se aplică aceleași standarde în ceea ce privește cerințele de expertiză și experiență. Posibila inegalitate în interiorul corpului ÎFP ar putea fi atenuată în viitor dacă concursul ar deveni principala modalitate de ocupare a funcțiilor publice din categoria ÎFP. Acest rezultat este condiționat în special de limitarea utilizării ocupării temporare a funcțiilor publice din categoria ÎFP. O altă modalitate de a asigura un nivel similar/comparabil de experiență și expertiză în cadrul corpului ÎFP ar fi modificarea legislației, astfel încât aceleași cerințe care se aplică ocupării funcțiilor publice din categoria ÎFP prin concurs să se aplice, în măsura posibilului, și celorlalte modalități de ocupare a acestor funcții.

La sfârșitul etapei de recrutare, se generează un raport final al etapei de recrutare, care este publicat pe site-ul web al ANFP și încărcat pe platforma informatică de concurs¹⁸⁰. Raportul final include rezultatele și notele obținute de candidați la etapa de recrutare, astfel cum sunt generate de platforma informatică de concurs¹⁸¹. Data la care este publicat raportul final al etapei de recrutare este relevantă pentru a determina (i) perioada de trei ani în care candidații care au promovat etapa de recrutare pot participa la etapa de selecție (astfel cum se descrie la punctul 6 din prezentul Livrabil) și (ii) termenul-limită pentru ca autoritățile și instituțiile publice să înceapă organizarea etapei de selecție (astfel cum se descrie la punctul 7 din prezentul Livrabil).

Candidații care au promovat etapa de recrutare pot participa la etapa de selecție¹⁸² (i) pentru orice funcție publică care se încadrează în tipul de funcție pentru care au trecut de etapa de recrutare sau (ii) pentru o altă funcție publică din aceeași categorie, aceeași clasă și, dacă este cazul, același grad profesional, care are același nivel de complexitate a competențelor generale ca și tipul de funcție pentru care au promovat etapa de recrutare¹⁸³. Astfel, de exemplu, un candidat care a trecut de etapa de recrutare pentru o funcție publică generală nivel debutant nu poate candida la etapa de selecție pentru o funcție publică de conducere. Dreptul de a participa la etapa de selecție este valabil pentru o perioadă de până la trei ani de la data la care candidatul a trecut de etapa de recrutare (adică de la data publicării raportului final al etapei de recrutare)¹⁸⁴. Grupul de candidați care au trecut de etapa de recrutare este gestionat de ANFP prin intermediul platformei informatice de concurs¹⁸⁵. Pe parcursul perioadei de trei ani,

¹⁸⁰ Conform art. 62 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁸¹ Conform art. 62 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁸² Art. 467 alin. (9) și (9¹) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ prevăd excepții de la regula conform căreia numai candidații care au promovat toate probele din etapa de recrutare pot participa la etapa de selecție. Aceste excepții se referă numai la ocuparea funcțiilor publice de execuție și, respectiv, a celor de conducere.

¹⁸³ Art. 67 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ definește modul în care noțiunea de același nivel de complexitate a competențelor generale se aplică pentru diferite funcții publice.

¹⁸⁴ Conform art. 67 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁸⁵ Conform art. 63 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

fiecare dintre candidații care au trecut de etapa de recrutare este notificat automat cu privire la etapele de selecție organizate pentru oricare dintre funcțiile publice pentru care sunt eligibili să participe¹⁸⁶.

Autoritățile și instituțiile publice decid când începe etapa de selecție pentru o anumită funcție publică din organigrama lor. De regulă, autoritățile și instituțiile publice trebuie să înceapă procedura de organizare a etapei de selecție în termen de 60 de zile calendaristice de la data publicării raportului final al etapei de recrutare¹⁸⁷. În cazul în care funcția nu este ocupată după etapa inițială de selecție sau dacă devine vacantă după ce a fost ocupată în urma etapei de selecție, autoritățile și instituțiile publice pot organiza noi etape de selecție pentru funcția respectivă, în perioada în care planul de recrutare care include funcția respectivă este în vigoare¹⁸⁸. În cazul funcțiilor publice din categoria ÎFP, autoritățile și instituțiile publice trebuie să solicite ANFP organizarea etapei de selecție¹⁸⁹. ANFP transmite cererea comisiei de concurs responsabile cu desfășurarea etapei de selecție pentru funcțiile publice din categoria ÎFP¹⁹⁰. Anunțul de concurs privind organizarea etapei de selecție pentru funcțiile publice din categoria ÎFP este publicat pe site-ul web al ANFP, cu cel puțin 30 de zile calendaristice înainte de data probei scrise a etapei de selecție¹⁹¹.

În timp ce etapa de selecție pentru funcțiile publice de execuție și de conducere este gestionată de comisii înființate de fiecare autoritate/instituție publică, etapa de selecție pentru funcțiile publice din categoria ÎFP este gestionată de două comisii permanente înființate la nivel național: o comisie de concurs și o comisie de soluționare a contestațiilor¹⁹². Cele două comisii sunt numite prin decizie a Prim-ministrului, la propunerea ministrului responsabil cu administrația publică¹⁹³. Membrii comisiilor trebuie să îndeplinească anumite criterii de eligibilitate (care includ o bună reputație și o înaltă competență profesională, precum și competențele necesare evaluării funcționarilor publici)¹⁹⁴ și sunt numiți pentru un mandat de cinci ani¹⁹⁵. Secretariatul celor două comisii este asigurat de ANFP¹⁹⁶. Anumite cazuri de incompatibilitate¹⁹⁷ se aplică membrilor comisiei de concurs și ai comisiei de soluționare a contestațiilor care gestionează etapa de selecție pentru funcții publice din categoria ÎFP, în special aceea de a nu fi numiți

¹⁸⁶ Conform art. 63 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁸⁷ Conform art. 68 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁸⁸ Conform art. 68 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁸⁹ Conform art. 470 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și art. 69 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁹⁰ Conform art. 70 alin. (5) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁹¹ Conform art. 88 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁹² Conform art. 396 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și art. 11 alin. (5), art. 65 și art. 75 alin. (6) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁹³ Conform art. 396 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁹⁴ Prevăzute la art. 396 alin. (5) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁹⁵ Conform art. 396 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁹⁶ Conform art. 396 alin. (10) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁹⁷ Prevăzute la art. 79 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

sau aleși într-o funcție publică sau de a nu fi candidați la o astfel de funcție¹⁹⁸. Trebuie subliniat faptul că o analiză a legislației în vigoare nu a relevat decizii ale Prim-ministrului de numire a acestor două comisii, emise după intrarea în vigoare a OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ¹⁹⁹, ceea ce înseamnă că, la momentul elaborării prezentului document, aceste comisii nu au fost încă constituite.

Etapă de selecție constă în verificarea competențelor specifice și a cunoștințelor de specialitate necesare pentru ocuparea unei anumite funcții publice²⁰⁰. Etapa de selecție constă în trei sau, după caz, patru probe succesive (numai candidații care promovează o probă anterioară trec la următoarea²⁰¹), după cum urmează²⁰²:

- a) **Verificarea eligibilității candidaților**, care constă în verificarea îndeplinirii, de către candidați, a condițiilor de participare la etapa de selecție, care sunt aceleași cu cerințele verificate la prima probă a etapei de recrutare (prezentată la punctul 3 din prezentul Livrabil), pe baza documentelor încărcate de candidați în secțiunea dedicată dosarului de concurs din conturile lor individuale create pe platforma informatică de concurs²⁰³. Competențele specifice pot fi verificate și în timpul acestei probe, dacă s-a decis că o astfel de verificare se va face pe baza documentelor (și nu prin desfășurarea unei probe suplimentare). În cazul funcțiilor publice din categoria ÎFP, această decizie aparține comisiei de concurs²⁰⁴, care este responsabilă de realizarea întregului proces de verificare a eligibilității candidaților²⁰⁵.
- b) **Proba suplimentară**, care este o probă opțională ce poate fi organizată pentru a verifica competențele specifice. În cazul funcțiilor publice din categoria ÎFP, comisia de concurs decide dacă această probă trebuie organizată și, în caz afirmativ, desemnează expertul care va gestiona proba²⁰⁶. Această probă suplimentară poate fi organizată numai dacă s-a decis că verificarea competențelor specifice nu se poate face pe baza documentelor; dacă acestea sunt verificate pe baza documentelor, îndeplinirea cerințelor privind competențele specifice este verificată în cadrul probei anterioare (verificarea eligibilității candidaților)²⁰⁷.

¹⁹⁸ Conform art. 79 alin. (2) lit. (d) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

¹⁹⁹ Cea mai recentă decizie de acest tip identificată este Decizia nr. 473/2012, modificată prin Decizia nr. 57/2018.

²⁰⁰ Conform art. 66 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁰¹ Conform art. 92 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁰² Conform art. 92 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁰³ Conform art. 42 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁰⁴ Conform art. 92 alin. (4) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁰⁵ Conform art. 396 alin. (3) lit. (a) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁰⁶ Conform art. 70 alin. (6) lit. (b) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁰⁷ Conform art. 92 alin. (4) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

- c) **Proba scrisă**, care are ca scop verificarea cunoștințelor teoretice de specialitate și a abilităților specifice, practice, ca parte componentă a competențelor specifice pe care le implică funcția pentru care se organizează concursul, altele decât competențele lingvistice de comunicare în limbi străine, competențele lingvistice de comunicare în limba minorității naționale sau competențele digitale²⁰⁸. Proba scrisă constă în redactarea unei lucrări scrise de sinteză, în rezolvarea unor teste-grilă, teste cu întrebări deschise și/sau exerciții care implică rezolvarea unor situații practice²⁰⁹. În cazul funcțiilor publice din categoria ÎFP, comisia de concurs decide cu privire la tipul de subiecte care vor fi folosite la proba scrisă, stabilește subiectele și elaborează seturile de subiecte pentru proba scrisă, precum și baremul de corectare corespunzător²¹⁰. Seturile de subiecte care sunt utilizate la proba scrisă sunt selectate automat de aplicațiile informatice furnizate de ANFP comisiei de concurs²¹¹.
- d) **Interviul**, care are ca scop verificarea competențelor specifice necesare pentru ocuparea funcției publice, care nu au fost verificate prin alte probe, precum și a motivației candidaților²¹². Interviul se desfășoară conform unui plan elaborat, în cazul funcțiilor publice din categoria ÎFP, de comisia de concurs²¹³. Pe lângă criteriile de evaluare care fac parte din planul de interviu pentru toate funcțiile publice²¹⁴ (cum ar fi capacitatea de analiză și sinteză și comportamentul în situații de criză), planul pentru funcțiile publice din categoria ÎFP trebuie să includă două criterii speciale: (i) exercitarea controlului decizional și (ii) experiența profesională și managerială a candidaților relevantă pentru domeniul de specialitate al funcției pentru care se organizează concursul²¹⁵. Interviul candidaților pentru funcțiile publice din categoria ÎFP este realizat de comisia de concurs²¹⁶.

²⁰⁸ Conform art. 98 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁰⁹ Conform art. 98 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²¹⁰ Conform art. 99 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²¹¹ Conform art. 99 alin. (5) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ. Instrucțiunile privind utilizarea instrumentelor informatice pentru extragerea automată a subiectelor de către comisia de concurs în etapa de selecție a concursurilor pentru ocuparea funcțiilor publice la nivel central și teritorial sunt aprobate prin Ordinul nr. 604/2024, emis de ANFP.

²¹² Conform art. 101 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²¹³ Conform art. 396 alin. (3) lit. (c) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²¹⁴ Prevăzute la art. 102 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²¹⁵ Conform art. 102 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²¹⁶ Conform art. 396 alin. (3) lit. (c) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Candidatul care promovează toate probele etapei de selecție și obține cea mai mare notă²¹⁷ dintre candidații care au participat la etapa de selecție este considerat admis²¹⁸ și dobândește dreptul de a fi numit în funcția publică pentru care a fost organizată etapa de selecție. La sfârșitul concursului, se întocmește un raport final al etapei de selecție, care include rezultatele obținute de candidați, și care este semnat în cazul funcțiilor publice din categoria ÎFP, de către (i) membrii comisiei de concurs, (ii) membrii comisiei de soluționare a contestațiilor, (iii) expertul desemnat să gestioneze proba suplimentară, dacă este cazul, și de către (iv) secretarul comisiei²¹⁹. Rezultatele finale și raportul final al etapei de selecție sunt încărcate pe platforma informatică de concurs²²⁰. În termen de 10 zile lucrătoare de la data publicării rezultatelor finale ale etapei de selecție pe platforma informatică de concurs, candidatul considerat admis trebuie să prezinte, sub sancțiunea de a nu fi numit în funcția publică, în original, documentele pe care le-a încărcat în secțiunea dedicată dosarului de concurs din contul său individual creat pe platforma informatică de concurs²²¹. În termen de 15 zile lucrătoare de la data publicării rezultatelor finale ale etapei de selecție pe platforma informatică de concurs, comisia de concurs trebuie să transmită propunerea de numire în funcția publică a candidatului considerat admis persoanei care are competența de numire²²² (în cazul funcțiilor publice din categoria ÎFP, Prim-ministrului). În termen de 10 zile lucrătoare de la data la care comisia de concurs a înaintat propunerea de numire, trebuie emis actul administrativ de numire în funcția publică (în cazul funcțiilor publice din categoria ÎFP, decizia Prim-ministrului)²²³.

Mobilitate

Mobilitatea este atât o obligație, cât și o oportunitate pentru ÎFP. Mobilitatea ÎFP acoperă toate activitățile și deciziile care conduc la modificări ale raporturilor de serviciu ale ÎFP, în cadrul categoriei ÎFP, desfășurate în interes public, pentru îndeplinirea sarcinilor autorităților și instituțiilor publice și pentru perfecționarea profesională a ÎFP²²⁴. Disponibilitatea de a fi numit în funcții publice din categoria ÎFP este inherentă ÎFP²²⁵, astfel încât refuzul nejustificat al unui ÎFP de a accepta mobilitatea duce la eliberarea acestuia din funcția publică, în condițiile legii²²⁶ (în acest caz, funcționarul public intră în corpul de rezervă

²¹⁷ Cu condiția să fi obținut numărul minim de puncte necesar.

²¹⁸ Conform art. 109 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²¹⁹ Conform art. 116 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²²⁰ Conform art. 116 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²²¹ Conform art. 129 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²²² Conform art. 129 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²²³ Conform art. 130 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²²⁴ Conform art. 503 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²²⁵ Conform art. 503 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²²⁶ Conform art. 503 alin. (8) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

al funcționarilor publici²²⁷). Mobilitatea ca modalitate de modificare a raporturilor de serviciu este prevăzută numai pentru ÎFP. Legea prevede modalități de modificare a raporturilor de serviciu care au un efect similar mobilității și care se aplică celorlalte categorii de funcționari publici (adică cei din funcții publice de execuție și de conducere), și anume transferul²²⁸ sau redistribuirea permanentă²²⁹; diferența majoră este că acestea din urmă implică întotdeauna o cerere din partea funcționarului public în cauză sau acordul său prealabil, în timp ce mobilitatea, cu excepția mobilității pentru perfecționare profesională, se dispune fără a fi necesar un astfel de acord.

Mobilitatea ÎFP poate fi aplicată (i) în scopul desfășurării activității autorităților și instituțiilor publice, (ii) în interes public sau (iii) pentru perfecționarea profesională a ÎFP²³⁰. Mobilitatea în scopul desfășurării activității autorităților și instituțiilor publice necesită, de obicei, existența unei funcții publice din categoria ÎFP vacante sau temporar vacante²³¹. După cum se poate deduce din dispozițiile legale relevante²³², în cazurile excepționale în care mobilitatea în scopul desfășurării activității autorităților și instituțiilor publice se aplică inspectorilor guvernamentali (adică un tip particular de ÎFP) pentru a coordona situații complexe de natura celor care intră în atribuțiile ÎFP, nu este necesară existența unei funcții vacante sau temporar vacante. Mobilitatea în interes public nu necesită existența unei funcții publice din categoria ÎFP vacante sau temporar vacante, deoarece implică mobilitatea în cadrul categoriei ÎFP²³³.

Ca toate aspectele ce țin de raporturile de serviciu ale ÎFP, mobilitatea se dispune prin decizii emise de Prim-ministru²³⁴. Mobilitatea pentru desfășurarea activității autorităților și instituțiilor publice se dispune prin decizie a Prim-ministrului emisă (i) la solicitarea motivată a conducătorului autorității/instituției publice, pentru funcțiile de secretar general, secretar general adjunct și secretar general al instituției prefectului, sau (ii) la inițiativa Prim-ministrului, pentru funcțiile de inspector guvernamental²³⁵. Mobilitatea în interes public se dispune prin decizie a Prim-ministrului (legea nu prevede detalii suplimentare cu privire la inițiativa cui se emite decizia) sau pe baza unui plan de mobilitate aprobat

²²⁷ Conform art. 525 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, coroborat cu art. 519 alin. (1) lit. (h) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²²⁸ Prevăzut la art. 506 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²²⁹ Prevăzută la art. 507 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²³⁰ Conform art. 503 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și art. 213 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²³¹ Conform art. 215 alin. (1) lit. (a) și (c) și art. 215 alin. (4) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²³² Dintre cele trei situații de mobilitate pentru desfășurarea activității autorităților și instituțiilor publice, enumerate la art. 215 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cerința de a avea o funcție publică din categoria ÎFP vacantă sau temporar vacantă este menționată în mod expres numai pentru două situații, lăsând a treia situație (cazurile excepționale în care un inspector guvernamental este numit pentru a coordona situații complexe de natură celor care intră în atribuțiile înalților funcționari publici) neacoperită de această cerință.

²³³ Conform art. 216 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²³⁴ Conform art. 397 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²³⁵ Conform art. 215 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

prin hotărâre de Guvern²³⁶ (analiza legislației în vigoare nu a evidențiat existența unei hotărâri de Guvern care să aprobe un astfel de plan de mobilitate). În cele din urmă, mobilitatea pentru perfecționarea profesională a ÎFP se dispune prin decizie a Prim-ministrului emisă la solicitarea scrisă și motivată a funcționarului public în cauză²³⁷.

Prin mobilitate, un înalt funcționar public poate fi numit într-o funcție publică din categoria ÎFP sau, în mod excepțional, într-o funcție publică de conducere. De obicei, mobilitatea ÎFP implică numirea într-o funcție publică din categoria ÎFP vacantă sau temporar vacantă (astfel cum s-a menționat în secțiunea anterioară, mobilitatea nu poate fi dispusă pentru a ocupa posturi vacante incluse în planul de recrutare a funcționarilor publici, elaborat de ANFP și aprobat prin hotărâre a Guvernului²³⁸). Dacă nu există nicio funcție publică vacantă în categoria ÎFP, mobilitatea poate implica numirea într-o funcție publică de conducere; întrucât acest tip de funcție este inferioară funcțiilor publice din categoria ÎFP, o astfel de numire trebuie să fie justificată în mod corespunzător și face obiectul acordului scris al funcționarului public în cauză²³⁹.

Autoritatea/instituția publică în care un înalt funcționar public va ocupa o funcție vacantă sau temporar vacantă trebuie să verifice dacă funcționarul public în cauză are competențele specifice necesare pentru a ocupa funcția respectivă²⁴⁰. Această verificare trebuie efectuată și în cazul în care ÎFP este numit pentru a ocupa o funcție publică de conducere²⁴¹. În funcție de tipul de competență specifică și de decizia autorității/instituției publice, competențele specifice pentru noua funcție sunt verificate cu ajutorul documentelor, prin desfășurarea unei probe suplimentare sau a unei probe scrise²⁴².

Legislația prevede garanții pentru a preveni utilizarea excesivă a mobilității ÎFP. Această metodă de modificare a raporturilor de serviciu nu poate fi dispusă (i) simultan pentru toți ÎFP dintr-o autoritate publică sau instituție publică sau (ii) mai mult de o dată pe an pentru același funcționar public²⁴³ (mobilitatea poate fi dispusă mai mult de o dată pe an la cererea funcționarului public respectiv²⁴⁴). În plus, un înalt funcționar public poate refuza mobilitatea dacă se află într-una dintre următoarele situații: starea de graviditate; statutul de părinte unic al unui copil minor; starea sa de sănătate, dovedită printr-un certificat medical, face ca mobilitatea să fie contraindicată; motive familiale întemeiate²⁴⁵.

²³⁶ Conform art. 216 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²³⁷ Conform art. 217 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²³⁸ Conform art. 12 lit. (e) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²³⁹ Conform art. 503 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁴⁰ Conform art. 21 alin. (8) lit. (b) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁴¹ Conform art. 503 alin. (3)¹ din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁴² Conform art. 21 alin. (8) lit. (b) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, coroborat cu art. 21 alin. (1)-(7) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁴³ Conform art. 503 alin. (5) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁴⁴ Conform art. 503 alin. (6) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁴⁵ Conform art. 503 alin. (7) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Promovarea temporară într-o funcție publică din categoria ÎFP

O funcție publică din categoria ÎFP vacantă sau temporar vacantă poate fi ocupată temporar prin promovarea unui funcționar public în respectiva funcție²⁴⁶. Deși nu se formulează în mod expres în lege, ocuparea temporară a unei funcții publice din categoria ÎFP se poate face în două moduri: (i) prin promovarea unui funcționar public angajat de autoritatea/instituția publică care include funcția publică din categoria ÎFP, sau (ii) prin promovarea unui funcționar public angajat de o altă autoritate/instituție publică; în acest din urmă caz, funcția publică din categoria ÎFP este ocupată temporar prin detașarea funcționarului public angajat de cealaltă autoritate/instituție publică. Decizia Prim-ministrului de a numi un funcționar public pentru a ocupa temporar o funcție publică din categoria ÎFP se emite la cererea conducătorului autorității/instituției publice în care există funcția vacantă sau temporar vacantă²⁴⁷.

Întrucât aceasta implică accesul funcționarilor publici de nivel inferior (adică funcționari publici de nivel de execuție sau de conducere) la o funcție publică din categoria ÎFP, legea prevede că această modalitate de ocupare a unei astfel de funcții ar trebui utilizată numai în mod excepțional, dacă, din motive obiective, funcția nu poate fi ocupată prin mobilitate²⁴⁸. O astfel de condiție este justificată, deoarece ar trebui să se acorde prioritate persoanelor care au deja statutul de ÎFP. În conformitate cu acest raționament, ar putea fi oportună modificarea dispoziției legale pentru a extinde această condiție, astfel încât să includă și redistribuirea ÎFP din corpul de rezervă al funcționarilor publici ca opțiune care trebuie epuizată înainte de ocuparea temporară a unei funcții publice din categoria ÎFP.

Pentru a fi promovați temporar într-o funcție publică din categoria ÎFP, funcționarii publici trebuie să îndeplinească anumite cerințe, în special aceea de a avea competențele specifice necesare pentru funcția respectivă. Funcționarul public în cauză trebuie (i) să îndeplinească condițiile de studii necesare pentru ocuparea funcției publice din categoria ÎFP, (ii) să îndeplinească condițiile de vechime în specialitatea studiilor necesare pentru ocuparea funcției publice, (iii) să facă dovada că deține competențele specifice și (iv) să nu fi făcut obiectul unei sancțiuni disciplinare (cu excepția cazului în care sancțiunea disciplinară a fost radiată, în conformitate cu prevederile Codului administrativ)²⁴⁹. Autoritatea/instituția publică care include respectiva funcție publică din categoria ÎFP vacantă sau temporar vacantă trebuie să verifice competențele specifice necesare pentru ocuparea acesteia²⁵⁰. În funcție de tipul de competență specifică și de decizia autorității/instituției publice, competențele specifice pentru noua funcție sunt verificate cu ajutorul documentelor, prin organizarea unei probe suplimentare sau a unei probe scrise²⁵¹. Funcționarul public trebuie să dovedească, în termen de 90 de zile de la momentul dispunerii măsurii de ocupare temporară a funcției, că deține competențele specifice necesare pentru ocuparea funcției

²⁴⁶ Conform art. 509 alin. (2) și (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁴⁷ Conform art. 509 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁴⁸ Conform art. 509 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁴⁹ Conform art. 509 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁵⁰ Conform art. 509 alin. (3¹) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și art. 21 alin. (8) lit. (b) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁵¹ Conform art. 21 alin. (8) lit. (b) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, coroborat cu art. 21 alin. (1)-(7) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

respective²⁵², sub sancțiunea anulării măsurii.²⁵³ La expirarea perioadei de 90 de zile, autoritatea/instituția publică în care există funcția publică din categoria ÎFP vacantă sau temporar vacantă trebuie să informeze Primul-ministru cu privire la îndeplinirea sau neîndeplinirea de către funcționarul public promovat temporar a competențelor specifice necesare pentru ocuparea respectivei funcții²⁵⁴.

Ocuparea temporară a unei funcții publice din categoria ÎFP este supusă unor limite de timp stricte. De obicei, un funcționar public poate fi promovat temporar într-o funcție publică din categoria ÎFP pentru o perioadă de cel mult șase luni pe an; în astfel de cazuri, trebuie trimisă o notificare prealabilă către ANFP cu zece zile înainte de dispunerea măsurii²⁵⁵. Există două excepții de la această regulă:

- a) Perioada inițială de șase luni pe durata căreia o funcție publică din categoria ÎFP este ocupat temporar poate fi prelungită cu maximum șase luni, dacă funcția respectivă (i) se află în cadrul autorităților și instituțiilor administrației publice centrale, structurilor Administrației Prezidențiale sau structurilor autorității judiciare și (ii) nu a fost ocupată prin concurs, astfel cum se prevede la art. 467 alin. (3) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, prin modificarea raporturilor de serviciu (adică prin mobilitate sau prin ocuparea temporară a funcției), prin redistribuire sau prin alte modalități prevăzute în Codul administrativ; în acest caz, o notificare prealabilă trebuie trimisă către ANFP cu zece zile înainte de dispunerea măsurii de prelungire a ocupării temporare a postului²⁵⁶.
- b) O funcție publică din categoria ÎFP poate fi ocupată temporar pe durata unor situații excepționale, cum ar fi starea de asediu, starea de urgență sau starea de alertă, și pentru o perioadă maximă de 60 de zile calendaristice după încetarea stării de asediu, a stării de urgență sau a stării de alertă, respectiv; în astfel de cazuri, cu cinci zile înainte de decretarea măsurii, trebuie trimisă o notificare prealabilă către ANFP²⁵⁷.
- c) O funcție publică din categoria ÎFP temporar vacantă poate fi ocupată temporar până când motivul pentru care este temporar vacantă nu mai există²⁵⁸. Din coroborarea dispozițiilor legale, se poate deduce că o funcție publică din categoria ÎFP nu poate fi ocupată temporar pentru o perioadă mai lungă de 6 luni, indiferent dacă motivul pentru care ea este temporar vacantă se prelungește peste perioada de 6 luni.

Deși, potrivit Codului administrativ, ocuparea temporară a unei funcții publice din categoria ÎFP ar trebui să fie o excepție justificată în mod corespunzător, care să se aplice numai în cazul în care respectiva funcție nu poate fi ocupată prin mobilitate, legea nu prevede o procedură cu

²⁵² Conform art. 509 alin. (3¹) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁵³ Conform art. 510 alin. (1²) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁵⁴ Conform art. 509 alin. (3³) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁵⁵ Conform art. 509 alin. (3¹) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, coroborat cu art. 510 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁵⁶ Conform art. 510 alin. (2) lit. (a) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁵⁷ Conform art. 509 alin. (3¹) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, coroborat cu art. 510 alin. (1¹) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁵⁸ Conform art. 511 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

responsabilități clare pentru actorii instituționali implicați. În plus, o scurtă analiză a evidențiat faptul că, în realitate, această modalitate de ocupare a funcțiilor publice din categoria ÎFP ar putea fi de fapt regula, nu excepția. Legislația nu include indicații/recomandări privind motivele obiective și procedura care trebuie aplicată atunci când se ajunge la concluzia că o funcție publică nu poate fi ocupată prin mobilitate. Legislația prevede că aplicarea acestei metode de ocupare a unei funcții publice din categoria ÎFP este supusă unei notificări prealabile trimise către ANFP (în funcție de circumstanțe, notificarea trebuie trimisă cu zece sau cinci zile înainte de dispunerea măsurii), dar, conform dispozițiilor legale analizate, ANFP nu are obligația de a emite un aviz/o confirmare cu privire la îndeplinirea condiției. Astfel, se pare că nu există mecanisme de control pentru a preveni utilizarea necorespunzătoare sau abuzivă a acestei metode de ocupare a funcțiilor publice din categoria ÎFP. Acest fapt, coroborat cu prevalența copleșitoare a numirilor temporare pentru ocuparea funcțiilor publice din categoria ÎFP, ridică serioase îngrijorări cu privire la utilizarea adecvată a acestei metode de ocupare a funcțiilor publice din categoria ÎFP. Astfel, pentru a preveni orice utilizare necorespunzătoare/abuzivă, se recomandă adoptarea unor dispoziții legale care să precizeze (i) motivele care ar justifica în mod obiectiv recurgerea la ocuparea temporară a unei astfel de funcții și (ii) responsabilitățile instituționale clare pentru verificarea îndeplinirii acestor motive, precum și a tuturor celorlalte cerințe.

Redistribuirea din corpul de rezervă al funcționarilor publici

O funcție publică din categoria ÎFP vacantă sau temporar vacantă poate fi ocupată prin redistribuirea unui funcționar public din corpul de rezervă al funcționarilor publici. Corpul de rezervă al funcționarilor publici este format din funcționarii publici care au fost eliberați din funcțiile publice pe care le dețineau, din orice alt motiv decât incompetența profesională²⁵⁹. Redistribuirea poate fi utilizată pentru ocuparea tuturor categoriilor de funcții publice, cu condiția ca funcționarul public redistribuit să ocupe o funcție publică de același nivel (în ceea ce privește categoria, clasa și, dacă este cazul, gradul profesional)²⁶⁰ ca cea pe care o deținea în momentul intrării în corpul de rezervă²⁶¹ (un funcționar public din corpul de rezervă poate fi, de asemenea, redistribuit într-o funcție publică de nivel inferior, dar numai dacă este de acord cu acest lucru²⁶²). Astfel, o funcție publică din categoria ÎFP poate fi ocupată prin redistribuire numai de un funcționar public care deținea o funcție publică din categoria ÎFP în momentul în care a fost plasat în corpul de rezervă. În plus, funcționarul public respectiv trebuie să îndeplinească cerințele privind studiile, vechimea în muncă și condițiile specifice prevăzute în fișa postului pentru funcția în care urmează să fie redistribuit²⁶³. Responsabilitatea de a verifica dacă sunt îndeplinite cerințele pentru redistribuire revine autorității sau instituției publice în care există funcția care urmează să fie ocupată prin redistribuire²⁶⁴.

²⁵⁹ Menționat la art. 525 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁶⁰ Conform art. 526 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁶¹ Conform art. 2 alin. (1) din anexa la Ordinul nr. 193/2020 privind aprobarea procedurii de redistribuire a funcționarilor publici, precum și a modalităților de desfășurare a testării profesionale în vederea redistribuirii, emis de ANFP.

²⁶² Conform art. 526 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁶³ Conform art. 2 alin. (5) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁶⁴ Conform art. 2 alin. (6) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

Ocuparea unei funcții publice din categoria ÎFP prin redistribuire implică o procedură care începe cu o solicitare de ocupare a funcției în acest mod, urmată de verificarea corpului de rezervă al funcționarilor publici, apoi de selectarea funcționarului public care va ocupa funcția și se încheie cu emiterea, de către Prim-ministru, a deciziei de numire a funcționarului public selectat în funcția în cauză:

- a) Procedura este inițiată prin transmiterea, către ANFP, a unei solicitări de ocupare a unei funcții publice vacante sau temporar vacante din categoria ÎFP prin redistribuire. În funcție de tipul acesteia, solicitarea este trimisă (i) de către conducătorul autorității sau instituției publice care include funcția publică din categoria ÎFP care trebuie ocupată, pentru funcțiile de secretar general, secretar general adjunct și inspector guvernamental, sau (ii) de către ministrul care coordonează prefectura (adică ministrul responsabil cu afacerile interne), cel mai probabil²⁶⁵, pentru funcțiile de secretar general al instituției prefectului²⁶⁶. Solicitarea trebuie depusă la ANFP împreună cu aprobarea persoanei care are competența de a face numirea în funcția publică (adică, în cazul funcțiilor publice din categoria ÎFP, Prim-ministrul) și trebuie să includă cel puțin informații privind: (i) metoda de redistribuire (care poate fi selecție directă sau selecția în urma testării profesionale), (ii) funcția publică pentru care se solicită redistribuirea, identificată prin denumire, categorie, clasă și, după caz, grad profesional²⁶⁷, departamentul care include funcția, și dacă funcția urmează să fie ocupată pe durată nedeterminată sau pe durată determinată, și (iii) calificările educaționale, vechimea în muncă și condițiile specifice stabilite pentru ocuparea funcției²⁶⁸.
- b) ANFP verifică corpul de rezervă pentru a identifica ÎFP care îndeplinesc condițiile pentru postul pentru care a fost depusă cererea de redistribuire. Rezultatele verificării sunt transmise de ANFP persoanei care a transmis solicitarea de redistribuire²⁶⁹.
- c) ÎFP care urmează să fie redistribuit este selectat fie direct de către persoana care a transmis solicitarea de redistribuire (astfel cum se prezintă la punctul 24 din prezentul Livrabil), fie prin

²⁶⁵ Ordinul nr. 193/2020 pentru aprobarea procedurii de redistribuire a funcționarilor publici, precum și a modalității de desfășurare a testării profesionale în vederea redistribuirii, emis de ANFP, nu a fost actualizat după adoptarea modificărilor la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, prin care funcțiile de prefect și de subprefect au fost eliminate din lista funcțiilor publice din categoria ÎFP, și au fost adăugate funcțiile de secretar general al instituției prefectului. Astfel, art. 3 alin. (1) lit. (a) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP, nu precizează cine are responsabilitatea de a transmite ANFP solicitările de ocupare prin redistribuire a funcțiilor de secretar general al instituției prefectului. Totuși, s-a presupus că această responsabilitate revine ministrului care coordonează instituția prefectului, întrucât, în cazul funcțiilor de prefect și de subprefect, Ordinul nr. 193/2020 prevede că solicitările sunt transmise de respectivul ministru.

²⁶⁶ Conform art. 3 alin. (1) lit. (a) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁶⁷ Art. 3 alin. (2) lit. (b) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP, prevede că, după caz, trebuie indicat gradul profesional. Întrucât această dispoziție legală se aplică numai funcțiilor publice din categoria ÎFP, în timp ce noțiunea de „grad profesional” este strict legată de funcțiile publice de execuție, referirea la gradul profesional nu pare justificată.

²⁶⁸ Conform art. 3 alin. (2) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁶⁹ Conform art. 3 alin. (1) lit. (b) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

intermediul unor testări profesionale organizate de o comisie de testare profesională (astfel cum se prezintă la punctul 25 din prezentul Livrabil)²⁷⁰.

d) Persoana care a transmis solicitarea de redistribuire transmite propunerea de redistribuire a ÎFP selectat Prim-ministrului²⁷¹.

e) Prim-ministrul emite decizia de redistribuire în funcția publică din categoria ÎFP²⁷².

Persoana care a depus solicitarea de redistribuire poate selecta direct funcționarul public care va ocupa funcția publică vacantă sau temporar vacantă din categoria ÎFP. Funcționarul public este selectat pe baza informațiilor furnizate de ANFP în urma verificării corpului de rezervă al funcționarilor publici și ținând seama de cerințele pentru ocuparea funcției în cauză. Selecția directă se efectuează în conformitate cu o procedură aprobată la nivelul autorității sau instituției publice care include funcția publică din categoria ÎFP. Procedura trebuie publicată pe site-ul web al autorității /instituției publice²⁷³.

Persoana care a depus solicitarea de redistribuire poate decide să selecteze funcționarul public care va ocupa o funcție publică vacantă sau temporar vacantă din categoria ÎFP în urma unei proceduri de testare profesională, care va fi organizată de o comisie de testare profesională desemnată de conducătorul autorității/instituției publice care include funcția respectivă. Testarea profesională se desfășoară în conformitate cu o procedură aprobată la nivelul autorității sau instituției publice care include postul de ÎFP, elaborată ținând seama de dispozițiile Ordinului nr. 193/2020, emis de ANFP²⁷⁴. Autoritatea/instituția publică care organizează testarea profesională trebuie să afișeze un anunț cu privire la principalele aspecte relevante pentru procedură (de exemplu, funcția publică pentru care se desfășoară testarea profesională, calificările educaționale, vechimea și condițiile specifice stabilite pentru ocuparea funcției, numele membrilor comisiei de testare profesională) la locul unde se va desfășura testarea și pe site-ul său web²⁷⁵. Testarea profesională în vederea redistribuirii constă în două sau, după caz, trei etape succesive (numai candidații care promovează o etapă trec la următoarea²⁷⁶), după cum urmează²⁷⁷:

²⁷⁰ Conform art. 3 alin. (1) lit. (c) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁷¹ Conform art. 526 alin. (7) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și cu art. 15 alin. (1) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP. Trebuie menționat faptul că art. 3 alin. (1) lit. (d) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP, prevede că propunerea este transmisă Prim-ministrului de către persoana care a depus solicitarea de redistribuire (care, în cazul funcțiilor de secretar general al instituției prefectului, pare să fie ministrul Afacerilor interne), în timp ce art. 526 alin. (7) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și art. 15 alin. (1) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP, prevăd că propunerea este transmisă de către conducătorul autorității sau instituției publice. Întrucât ministrul Afacerilor interne nu este conducătorul prefecturii, art. 3 alin. (1) lit. (d) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP, nu este conform art. 526 alin. (7) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și art. 15 alin. (1) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁷² Conform art. 3 alin. (1) lit. (e) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁷³ Conform art. 5 din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁷⁴ Conform art. 7 alin. (2) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁷⁵ Conform art. 6 din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁷⁶ Conform art. 11 alin. (2) și art. 12 alin. (1) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁷⁷ Conform art. 7 alin. (1) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

- a) **Selecția dosarelor de înscriere**, care constă în verificarea de către comisia de testare profesională a îndeplinirii de către candidați a următoarelor condiții: (i) să facă parte din corpul de rezervă, (ii) să îndeplinească condițiile generale și specifice stabilite pentru ocuparea funcției, (iii) să fi ocupat, la data intrării în corpul de rezervă, o funcție publică de același nivel sau de nivel superior celei care urmează să fie ocupate prin redistribuire și (iv) să fi depus dosarul de candidatură înainte de termenul-limită relevant²⁷⁸.
- b) **Proba suplimentară**, care se organizează numai în situațiile în care au fost stabilite condiții specifice pentru ocuparea funcției publice care necesită deținerea unor competențe specializate ce nu pot fi evaluate în etapa interviului. Proba suplimentară este gestionată de unul sau mai mulți experți în domeniu²⁷⁹.
- c) **Interviul**, care este desfășurat de comisia de testare profesională după un plan elaborat de comisie²⁸⁰.

După testarea profesională, comisia întocmește un raport final care conține detalii despre modul în care s-au desfășurat probele și rezultatele obținute de candidați²⁸¹. Rezultatele sunt afișate la locul unde s-a desfășurat testarea profesională și sunt publicate pe site-ul web al autorității/instituției publice²⁸². Raportul final este transmis conducătorului autorității/instituției publice²⁸³, care, la rândul său, transmite o copie a raportului împreună cu propunerea de redistribuire a ÎFP selectat în urma testării profesionale către Primul-ministru²⁸⁴, care emite decizia de redistribuire²⁸⁵.

Persoana care a depus solicitarea de redistribuire pare să aibă libertate deplină în a decide dacă funcționarul public care urmează să fie reîncadrat în funcția publică din categoria ÎFP va fi selectat direct sau în urma unei proceduri de testare profesională. Analiza legislației nu a evidențiat existența unor condiții sau criterii care ar trebui să fundamenteze și/sau să determine decizia privind modul în care se va aplica redistribuirea. Acest lucru este valabil pentru orice tip de funcție publică care urmează să fie ocupată prin redistribuire. Deși o astfel de libertate ar putea fi justificată pentru ocuparea funcțiilor publice de execuție sau, într-o anumită măsură, a funcțiilor publice de conducere, ea poate fi inadecvată în cazul ocupării funcțiilor publice din categoria ÎFP. Având în vedere statutul lor, responsabilitățile asociate și numărul limitat, funcțiile publice din categoria ÎFP ar trebui să fie deschise, ori de câte ori este posibil, unui proces de selecție clar, transparent și obiectiv. Este adevărat că și selecția directă trebuie să se facă în conformitate cu o procedură aprobată de autoritatea/instituția publică și publicată pe site-ul său web, dar legislația nu oferă nicio indicație cu privire la modul în care ar trebui să se desfășoare acest tip de procedură.

²⁷⁸ Conform art. 10 alin. (1) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁷⁹ Conform art. 11 alin. (1) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁸⁰ Conform art. 12 din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁸¹ Conform art. 13 alin. (1) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁸² Conform art. 13 alin. (2) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁸³ Conform art. 8 alin. (4) lit. (d) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁸⁴ Conform art. 15 alin. (1) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

²⁸⁵ Conform art. 15 alin. (2) din anexa la Ordinul nr. 193/2020, emis de ANFP.

Prin urmare, deși poate părea un aspect discutabil (analiza legislației nu a identificat nicio decizie emisă de Primul-ministru pentru ocuparea funcțiilor publice din categoria ÎFP prin redistribuire), ar fi recomandabil ca funcționarii publici care urmează să fie redistribuiți în funcții publice din categoria ÎFP să fie selectați numai în urma unei proceduri de testare profesională, și nu direct.

Modificări ale raporturilor de serviciu

Prin coroborarea dispozițiilor legale relevante, se poate concluziona că tipurile de modificări care pot fi aduse raporturilor de serviciu ale ÎFP cuprind (i) delegarea, (ii) transferul, (iii) mutarea definitivă, (iv) mobilitatea. Codul administrativ prevede mai multe tipuri de modificări care pot fi aduse raporturilor de serviciu ale funcționarilor publici²⁸⁶, dar nu toate sunt aplicabile ÎFP (de exemplu, raporturile de serviciu ale ÎFP nu pot fi modificate prin promovare, deoarece ÎFP se află deja la cel mai înalt nivel al funcției publice). Trebuie subliniat faptul că acest capitol al raportului se referă la modificările aduse raporturilor de serviciu ale ÎFP (adică raporturilor de serviciu ale funcționarilor publici care dețin deja o funcție publică din categoria ÎFP). Astfel, de exemplu, deși exercitarea cu caracter temporar a unei funcții publice din categoria ÎFP este un tip de modificare a raporturilor de serviciu, ea se aplică numai funcționarilor publici care ocupă o funcție publică de execuție sau de conducere; astfel, de fapt, exercitarea cu caracter temporar a unei funcții publice din categoria ÎFP poate fi doar o modificare a raporturilor de serviciu ale unor funcționari publici care ocupă funcții de execuție sau de conducere.

Delegarea este o modalitate de modificare a raporturilor de serviciu ale unui funcționar public prin schimbarea locului de muncă și în legătură cu atribuțiile prevăzute în fișa postului său²⁸⁷. Codul administrativ nu specifică în mod expres că acest tip de modificare se poate aplica raporturilor de serviciu ale ÎFP. Însă, delegarea a fost considerată aplicabilă ÎFP, deoarece nu există o interdicție clară în acest sens, iar conținutul acestei modificări nu pare să o facă incompatibilă cu raporturile de serviciu ale ÎFP. Delegarea poate fi aplicată în interesul autorității sau instituției publice care angajează funcționarul public pentru o perioadă maximă de 60 de zile calendaristice într-un an²⁸⁸ (această limită de timp poate fi depășită numai cu acordul scris al funcționarului public în cauză)²⁸⁹.

Transferul implică o schimbare de funcție dintr-o autoritate/instituție publică într-o alta. În cazul ÎFP, transferul poate fi dispus numai către o funcție publică de execuție sau de conducere²⁹⁰ (adică **funcțiile publice din categoria ÎFP nu pot fi ocupate prin transfer**). Transferul poate avea loc în interesul serviciului sau la cererea funcționarului public în cauză²⁹¹. Transferul în interesul serviciului se realizează la cererea conducătorului autorității/instituției publice la care urmează să fie transferat funcționarul public, cu acordul scris al funcționarului public (ceea ce înseamnă că un ÎFP nu poate fi obligat să accepte transferul într-o funcție publică de execuție sau de conducere) și cu aprobarea conducătorului autorității/instituției

²⁸⁶ Tipurile de modificări ale raporturilor de serviciu sunt enumerate la art. 502 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁸⁷ Conform art. 504 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁸⁸ Conform art. 504 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁸⁹ Conform art. 504 alin. (4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁹⁰ Conform art. 506 alin. (10) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁹¹ Conform art. 506 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

publice de care aparține funcționarul public la momentul cererii de transfer²⁹². Transferul la cererea ÎFP este decretat de persoana care are competența legală de numire în funcția publică (adică Primul-ministru), la cererea motivată a ÎFP și cu aprobarea conducătorului autorității/instituției publice unde există o funcție publică vacantă de execuție sau de conducere care urmează să fie ocupată prin transfer²⁹³.

Autoritatea/instituția publică la care este transferat funcționarul public trebuie să verifice dacă acesta (i) are calificările educaționale și vechimea în specialitate cerută de lege pentru exercitarea funcției care urmează să fie ocupată, (ii) a absolvit o anumită formare sau specializare, în cazul în care funcția o impune²⁹⁴, și (iii) are competențele specifice necesare pentru ocuparea funcției²⁹⁵. În acest scop, autoritatea/instituția publică care include funcția publică vacantă trebuie să aprobe procedurile interne de selecție a funcționarilor publici prin transfer și de verificare a condițiilor pentru efectuarea transferului, care trebuie să includă, printre altele, informații cu privire la modul în care vor fi verificate competențele specifice pentru funcția respectivă (adică pe bază de documente, prin organizarea unei probe suplimentare și/sau probe scrise)²⁹⁶. Autoritatea/instituția publică care include funcția publică vacantă trebuie, de asemenea, să publice pe site-ul său web un anunț care să conțină fișa postului, procedura de verificare a îndeplinirii competențelor specifice, documentele necesare și perioada de depunere a candidaturilor, data, ora și locul stabilite pentru verificarea competențelor specifice²⁹⁷.

Mutarea definitivă implică o schimbare de funcție în cadrul autorității/instituției publice sau în cadrul unei alte structuri fără personalitate juridică a autorității/instituției publice²⁹⁸. Ca și în cazul transferului, mutarea definitivă a ÎFP poate fi dispusă numai pe o funcție publică de execuție sau de conducere în cadrul autorității sau instituției publice în care acesta lucrează²⁹⁹ (adică, funcțiile publice din categoria ÎFP nu pot fi ocupate prin mutare definitivă). Mutarea definitivă a unui ÎFP poate fi dispusă de persoana care are competența legală de numire în funcția publică (adică Prim-ministrul), la solicitarea motivată a ÎFP în cauză și cu aprobarea conducătorului autorității/instituției publice, dacă funcționarul public îndeplinește condițiile pentru respectiva funcție publică cu privire la care se decretează mutarea definitivă, în conformitate cu fișa postului³⁰⁰. Trebuie remarcat faptul că, spre deosebire de transfer, în cazul mutării definitive, legea nu include dispoziții specifice privind verificarea competențelor specifice necesare în funcția vacantă care urmează să fie ocupată. Mutarea definitivă, spre deosebire de transfer, implică faptul că funcționarul public este angajat în cadrul aceleiași autorități/instituții publice, dar această particularitate nu pare să justifice renunțarea la verificarea competențelor specifice. Dispoziția legală în

²⁹² Conform art. 506 alin. (6) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁹³ Conform art. 506 alin. (11) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁹⁴ Conform art. 506 alin. (5) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁹⁵ Conform art. 506 alin. (8¹) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și art. 21 alin. (8) lit. (b) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁹⁶ Conform art. 506 alin. (8¹) și (9) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și art. 21 alin. (8) lit. (b) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, coroborat cu art. 21 alin. (1)-(7) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁹⁷ Conform art. 506 alin. (8¹) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁹⁸ Conform art. 507 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

²⁹⁹ Conform art. 507 alin. (5) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁰⁰ Conform art. 507 alin. (5) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

cauză prevede obligația funcționarului public mutat de a îndeplini condițiile pentru funcția publică, în conformitate cu fișa postului, ceea ce poate fi interpretat ca implicând și îndeplinirea competențelor specifice (care sunt prevăzute în fișa postului). Totuși, întrucât, în cazuri similare (de exemplu, mobilitatea sau transferul aplicat ÎFP pentru a ocupa funcții publice de conducere sau, în cazul transferului, de execuție), legea face o referire explicită la verificarea competențelor specifice, ar trebui analizată posibilitatea de a avea o astfel de referire și în cazul mutării definitive.

Prin mobilitate, un ÎFP poate ocupa o altă funcție publică din categoria ÎFP sau, dacă o astfel de funcție nu este disponibilă pentru mobilitate, o funcție publică de conducere, în acest din urmă caz numai cu acordul scris al funcționarului public în cauză³⁰¹.

Formarea și perfecționarea profesională a ÎFP

Principalele obligații ale autorităților și instituțiilor publice în ceea ce privește formarea și perfecționarea profesională

ÎFP sunt obligați, prin lege, să participe anual la programe de perfecționare profesională³⁰². Toți funcționarii publici au dreptul și obligația de a-și îmbunătăți continuu competențele profesionale și formarea³⁰³. În acest scop, autoritățile și instituțiile publice sunt obligate să asigure participarea fiecărui funcționar public la cel puțin un program de formare și perfecționare profesională la fiecare doi ani, organizat de INA sau de alți furnizori de formare³⁰⁴. În consecință, autoritățile și instituțiile publice sunt obligate să aloce în bugetele lor fondurile necesare pentru a acoperi costurile estimate cu participarea funcționarilor publici la programele de formare și perfecționare profesională organizate la inițiativa sau în interesul autorității sau instituției publice.³⁰⁵

Nevoile specifice de perfecționare profesională ale ÎFP sunt identificate în cadrul procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale. Fiecare dintre etapele evaluării performanțelor profesionale individuale ale ÎFP include o componentă de identificare a nevoilor de perfecționare profesională, fiecare actor implicat în procesul de evaluare contribuind la acest obiectiv:

- a) ÎFP evaluat trebuie să prezinte, în raportul său de activitate întocmit în cadrul procesului de evaluare anuală, propuneri de programe/cursuri de perfecționare profesională la care ar trebui să participe³⁰⁶.

³⁰¹ Conform art. 503 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁰² Conform art. 398 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, care va fi abrogat la 01.04.2025, ÎFP trebuie să participe, de obicei anual, la programe de perfecționare profesională, dar conform art. 398¹ alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, care se aplică începând cu 01.01.2025, ÎFP trebuie să participe, anual, la programe de perfecționare profesională.

³⁰³ Conform art. 458 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁰⁴ Conform art. 458 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁰⁵ Conform art. 458 alin. (4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁰⁶ Conform punctului 5 din formularul standard pentru raportul de activitate pentru evaluarea performanțelor profesionale individuale, prevăzut la art. 10¹ pct. (I) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

- b) Persoana responsabilă cu elaborarea referatului de evaluare include în acesta propuneri de programe/cursuri de perfecționare profesională la care ar trebui să participe ÎFP³⁰⁷. În funcție de tipul de funcție publică din categoria ÎFP, persoana responsabilă cu elaborarea referatului de evaluare este (i) conducătorul autorității/instituției publice pentru funcțiile de secretar general și secretar general adjunct din cadrul administrației publice centrale, (ii) ministrul care coordonează instituția prefectului (adică ministrul Afacerilor interne) pentru funcțiile de secretar general al instituției prefectului și (iii) secretarul general al Guvernului pentru funcțiile de inspector guvernamental³⁰⁸. Responsabilitatea de a întocmi referatul de evaluare poate fi delegată, prin act administrativ, secretarului de stat care coordonează activitatea ÎFP sau unui demnitar din cadrul prefecturii pentru funcțiile de secretar general al instituției prefectului³⁰⁹.
- c) Comisia însărcinată cu evaluarea performanțelor profesionale individuale ale ÎFP prezintă în raportul de evaluare propuneri de programe/cursuri de perfecționare profesională la care ar trebui să participe ÎFP evaluat³¹⁰.

Autoritățile și instituțiile publice trebuie să aprobe în fiecare an planul anual de perfecționare profesională a funcționarilor publici pentru perioada următoare³¹¹, planul de măsuri privind perfecționarea profesională a funcționarilor publici³¹² și fondurile alocate din bugetul autorității/instituției publice pentru formarea funcționarilor publici³¹³. Nevoile de formare profesională ale funcționarilor publici care stau la baza acestui proces de planificare cuprind (i) nevoile de formare identificate în cadrul evaluării performanțelor profesionale individuale și prezentate în raportul de evaluare, precum și (ii) nevoile de formare rezultate din modificările legislative în domeniile de competență ale funcționarilor publici și (iii) orice modificări relevante ale fișelor de post ale acestora³¹⁴. Planul anual de perfecționare profesională pentru funcționarii publici trebuie întocmit în conformitate cu modelul elaborat de ANFP³¹⁵. Planul anual de perfecționare profesională stabilește numărul de funcționari publici

³⁰⁷ Conform punctului 4 din formularul standard pentru referatul de evaluare a performanțelor profesionale individuale, prevăzut la art. 10¹ pct. (II) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁰⁸ Conform art. 3 alin. (1) lit. (b) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁰⁹ Conform art. 3 alin. (2) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³¹⁰ Conform punctului 3 din formularul standard pentru raportul privind evaluarea performanțelor profesionale individuale, prevăzut la art. 10¹ pct. (III) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³¹¹ Conform art. 459 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ. Acest instrument de planificare este menționat și în Hotărârea de Guvern nr. 1066/2008.

³¹² Conform art. 17 alin. (3) din Hotărârea de Guvern nr. 1066/2008.

³¹³ Conform art. 17 alin. (3) din Hotărârea de Guvern nr. 1066/2008.

³¹⁴ Conform art. 16 din Hotărârea de Guvern nr. 1066/2008.

³¹⁵ În conformitate cu Ordinul nr. 233/2022 pentru aprobarea conținutului și instrucțiunilor de elaborare a planului de perfecționare profesională a funcționarilor publici, precum și a modalității de comunicare a datelor solicitate de

propuși pentru formare în domeniile prioritare de formare, defalcat pe fiecare temă specifică a programelor de perfecționare profesională pentru funcționarii publici, precum și pe fiecare categorie de funcționari publici (inclusiv, dacă este cazul, ÎFP)³¹⁶. Planul anual de perfecționare profesională poate stabili alte teme specifice privind perfecționarea profesională a funcționarilor publici decât cele legate de domeniile prioritare de formare³¹⁷. Planul anual de perfecționare profesională include, de asemenea, date privind gradul de corelare între planificarea aprobată, măsurile efectiv aplicate și rezultatele efectiv obținute în ceea ce privește perfecționarea profesională a funcționarilor publici, în anul precedent³¹⁸.

Autoritățile și instituțiile publice sunt obligate să întocmească rapoarte trimestriale privind stadiul măsurilor de formare planificate, precum și un raport anual privind formarea profesională a funcționarilor publici. Rapoartele trimestriale sunt întocmite în cadrul procesului de monitorizare a modului în care sunt aplicate măsurile planificate privind formarea profesională a funcționarilor publici³¹⁹. La sfârșitul fiecărui an, autoritățile și instituțiile publice trebuie să întocmească un raport anual privind perfecționarea profesională a funcționarilor publici³²⁰, care face parte din raportul anual de activitate al autorității/instituției publice³²¹. Analiza cadrului legal nu a evidențiat alte dispoziții care să detalieze responsabilitățile autorităților/instituțiilor publice în monitorizarea formării/perfecționării profesionale a funcționarilor publici, dar se poate presupune că rapoartele trimestriale și raportul anual stau la baza deciziilor referitoare la procesul de formare/dezvoltare, atât în ceea ce privește implementarea planului actual de perfecționare profesională, cât și în ceea ce privește planificarea planului de perfecționare profesională pentru perioada următoare.

Deși evaluarea formării funcționarilor publici este recunoscută în HG nr. 1066/2008 ca o responsabilitate a autorităților și instituțiilor publice (după cum o dovedește definiția dată gestiunii

Agenția Națională a Funcționarilor Publici cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici, emis de ANFP.

³¹⁶ Conform tabelului III din conținutul formatului standard al planului de perfecționare profesională a funcționarilor publici, prevăzut în Anexa nr. 1 la Ordinul nr. 233/2022, emis de ANFP.

³¹⁷ Conform tabelului IV din conținutul formatului standard al planului de perfecționare profesională a funcționarilor publici, prevăzut în Anexa nr. 1 la Ordinul nr. 233/2022, emis de ANFP.

³¹⁸ Conform tabelului II.3 din conținutul formatului standard al planului de perfecționare profesională a funcționarilor publici, prevăzut în Anexa nr. 1 la Ordinul nr. 233/2022, emis de ANFP, și art. 11 din Anexa nr. 2 la Ordinul nr. 233/2022, emis de ANFP.

³¹⁹ Conform art. 15 alin. (2) lit. (c) din Hotărârea de Guvern nr. 1066/2008.

³²⁰ Conform art. 21 alin. (1) din Hotărârea de Guvern nr. 1066/2008, raportul anual privind perfecționarea profesională a funcționarilor publici include informații privind (i) numărul de funcționari publici din cadrul autorității sau instituției publice care au participat la programele de formare, conform planificării, pe categorii de funcționari publici, (ii) tipurile de formare de care au beneficiat funcționarii publici din cadrul autorității sau instituției publice, (iii) furnizorii programelor de formare și modalitatea de realizare a formării, (iv) gradul de corelare dintre planificarea aprobată, măsurile efectiv implementate și rezultatele obținute, (v) actualizările documentelor de planificare aprobate de autoritatea/instituția publică în ceea ce privește perfecționarea profesională, dacă este cazul, și (vi) propunerile de îmbunătățire a sistemului de formare a funcționarilor publici, dacă este cazul.

³²¹ Conform art. 21 alin. (3) din Hotărârea de Guvern nr. 1066/2008.

descentralizate a procesului de formare³²²), nu există dispoziții legale care să detalieze domeniul de aplicare, metodologia, schița sau responsabilitățile legate de aceasta. Se poate argumenta că evaluarea formării profesionale se realizează, în mod indirect și într-o măsură limitată, în timpul evaluării performanțelor profesionale individuale ale fiecărui funcționar public: dacă performanța unui funcționar public în domeniul în care a urmat formarea nu s-a îmbunătățit și/sau dacă domeniile în care un funcționar public are nevoie de formare profesională suplimentară, conform raportului de evaluare, sunt aceleași cu cele în care a urmat deja formarea, atunci s-ar putea considera că programul de formare nu a fost pe deplin reușit. În absența unor dispoziții legale imperative, fiecare autoritate/instituție publică decide dacă efectuează o evaluare adecvată a formării/perfecționării profesionale a funcționarilor săi publici (inclusiv a ÎFP) și cum se realizează această evaluare.

Priorități și programe de formare și perfecționare profesională

Prioritățile pentru organizarea și implementarea de programe de formare pentru ÎFP trebuie aprobate prin hotărâre de Guvern. ANFP trebuie să elaboreze proiectul de hotărâre de Guvern, pe baza informațiilor furnizate (i) de ministrul Afacerilor interne pentru funcțiile de secretar general al instituției prefectului³²³, (ii) de Secretariatul General al Guvernului (GSG) pentru funcțiile de secretar general și secretar general adjunct din cadrul administrației publice centrale și de inspector guvernamental, precum și (iii) de comisia însărcinată cu evaluarea performanțelor profesionale individuale ale ÎFP³²⁴. Analiza legislației nu a evidențiat adoptarea vreunei astfel de hotărâri de Guvern până la momentul redactării prezentului document.

ANFP centralizează nevoile de formare ale funcționarilor publici, pe baza planului de perfecționare profesională a funcționarilor publici prezentat de autoritățile și instituțiile publice³²⁵. Autoritățile și instituțiile publice au obligația de a transmite ANFP informații privind formarea și perfecționarea profesională a funcționarilor publici din structurile lor³²⁶, ceea ce se traduce prin obligația de a transmite

³²² Conform art. 4 lit. (e) din Hotărârea de Guvern nr. 1066/2008, gestiunea descentralizată a procesului de formare este principiul conform căruia autoritățile și instituțiile publice au deplină competență în planificarea formării, achiziționarea de servicii de formare, monitorizarea și evaluarea formării funcționarilor publici.

³²³ Hotărârea de Guvern nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea funcționarilor publici nu a fost actualizată după adoptarea modificărilor la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, prin care funcțiile de prefect și subprefect au fost eliminate din lista funcțiilor publice din categoria ÎFP și au fost adăugate funcțiile de secretar general al instituției prefectului. Astfel, art. 12 alin. (1) lit. (a) din Hotărârea de Guvern nr. 1066/2008 se referă la ministrul Afacerilor interne care transmite ANFP informații privind funcțiile de prefect și subprefect, dar nu menționează funcțiile de secretar general al instituției prefectului. Cu toate acestea, s-a presupus că același ministru are sarcina de a furniza ANFP informațiile relevante pentru funcțiile de secretar general al instituției prefectului.

³²⁴ Conform art. 12 din Hotărârea de Guvern nr. 1066/2008.

³²⁵ Conform art. 401 alin. (1) lit. (g) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³²⁶ Conform art. 459 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

ANFP planul anual de perfecționare profesională pentru funcționarii publici³²⁷. ANFP agregă informațiile privind nevoile de formare ale funcționarilor publici și întocmește raportul anual privind formarea funcționarilor publici, pe care îl publică pe site-ul său web³²⁸. ANFP are, de asemenea, obligația de a pune la dispoziția INA și a altor furnizori de formare și perfecționare profesională informațiile privind nevoile de formare ale funcționarilor publici³²⁹, astfel încât aceștia să își poată adapta programele la nevoile de formare ale funcționarilor publici (OUG nr. 67/2024 prevede în mod expres că INA oferă programe de perfecționare profesională pentru personalul din administrația publică, pe baza nevoilor de formare identificate la nivelul administrației publice și centralizate de ANFP³³⁰). Legislația analizată nu prevede în ce format/mod sunt puse la dispoziția INA și a altor furnizori de formare nevoile de formare, dar se poate presupune că acest lucru se face prin intermediul raportului anual privind formarea profesională a funcționarilor publici.

ANFP are responsabilitatea de a defini, împreună cu INA, temele specifice ale programelor de formare specializată pentru administrația publică și ale programelor de perfecționare profesională pentru funcționarii publici³³¹. Pe baza acestei responsabilități, ANFP a stabilit, prin Ordinul nr. 234/2022, domeniile prioritare pentru formarea și perfecționarea profesională și temele specifice ale programelor de formare și perfecționare profesională pentru funcționarii publici. Trebuie subliniat faptul că Ordinul nr. 234/2022 a fost emis având în vedere articolul 11 din HG nr. 1066/2008, care prevede că ANFP are responsabilitatea de a defini domeniile prioritare pentru formarea și perfecționarea profesională, dar numai pentru funcționarii publici de execuție și de conducere (astfel cum se menționează la punctul 38 din prezentul Livrabil, prioritățile pentru programele destinate ÎFP trebuie aprobate prin hotărâre de Guvern). Astfel, din punct de vedere tehnic, domeniile prioritare stabilite prin Ordinul nr. 234/2022 nu se aplică formării și perfecționării profesionale a ÎFP.

Funcționarii publici participă la programe de formare/perfecționare profesională în conformitate cu planul de măsuri privind perfecționarea profesională a funcționarilor publici, planul anual de perfecționare profesională a funcționarilor publici și fondurile care urmează să fie alocate pentru perfecționarea profesională a funcționarilor publici de către autoritatea/instituția publică din care

³²⁷ Conform art. 17 alin. (3) și art. 18 din Hotărârea de Guvern nr. 1066/2008, autoritățile și instituțiile publice care sunt ordonatori principali de credite trebuie să prezinte ANFP planul de perfecționare pentru funcționarii publici, planul de măsuri privind perfecționarea profesională a funcționarilor publici și informații privind fondurile alocate din bugetul autorității/instituției publice pentru formarea funcționarilor publici. Conform art. 21 alin. (3) din Hotărârea de Guvern nr. 1066/2008, autoritățile și instituțiile publice trebuie să prezinte, de asemenea, ANFP informații privind gradul de corelare dintre planificarea aprobată, măsurile efectiv implementate și rezultatele obținute, precum și propuneri de îmbunătățire a sistemului de formare profesională a funcționarilor publici, dacă este cazul. De fapt, întrucât formatul standard al planului de perfecționare profesională a funcționarilor publici, prevăzut în Anexa nr. 1 la Ordinul nr. 233/2022, emis de ANFP, acoperă toate informațiile privind perfecționarea profesională a funcționarilor publici care trebuie transmise ANFP, se pare că obligațiile de raportare menționate mai sus sunt îndeplinite de autoritățile și instituțiile publice care transmit planurile de perfecționare profesională a funcționarilor publici.

³²⁸ Conform art. 18 alin. (3) din Hotărârea de Guvern nr. 1066/2008.

³²⁹ Conform art. 401 alin. (1) lit. (g) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³³⁰ Conform art. 11 alin. (6) lit. (b) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 67/2004 privind reorganizarea și funcționarea Institutului Național de Administrație.

³³¹ Conform art. 401 alin. (1) lit. (h) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

fac parte³³². În funcție de tipul programului de formare, participarea este supusă (i) unui proces simplu de înscriere (cum este cazul pentru majoritatea furnizorilor privați de formare), (ii) unui proces de selecție realizat de furnizorul de formare (de exemplu, selecția cursanților pentru programele de formare profesională organizate de INA se face în conformitate cu metodologia aprobată prin Ordinul nr. 604/2021, emis de MDLPA) sau (iii) chiar unui concurs (de exemplu, cursanții la programul de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice din categoria ÎFP sunt selectați în urma unui concurs național, organizat în conformitate cu prevederile HG nr. 832/2007).

INA oferă programe de formare specializată pentru ocuparea funcțiilor publice din categoria ÎFP³³³. Deși, în mod evident, orice furnizor de formare profesională poate organiza programe de formare la care pot participa ÎFP, numai INA este însărcinată cu organizarea programelor de formare specializată pentru ocuparea funcțiilor publice din categoria ÎFP. Această competență specială și exclusivă conferită INA este justificată de faptul că absolvirea unui astfel de program de formare specializată reprezintă una dintre cerințele care trebuie îndeplinite de candidații la funcții publice din categoria ÎFP prin intermediul concursului organizat conform art. 467 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ³³⁴ (alternativa la această cerință este să fi deținut un mandat complet în calitate de membru al Parlamentului).

Programul de formare specializată pentru ocuparea funcțiilor publice din categoria ÎFP este organizat, de obicei, anual de către INA³³⁵, iar admiterea în program se face prin intermediul unui concurs național³³⁶ la care pot participa numai candidații care îndeplinesc anumite criterii de eligibilitate. Programele de formare specializată sunt organizate în conformitate cu regulamentul aprobat prin HG nr. 832/2007³³⁷. Pentru fiecare promoție a programului de formare specializată, care este organizat de obicei anual, se aprobă un regulament de organizare și desfășurare a concursului național prin ordin al ministrului Dezvoltării, lucrărilor publice și administrației, care stabilește, printre altele, numărul de locuri disponibile și taxa de școlarizare³³⁸. Codul administrativ stabilește o singură cerință care trebuie îndeplinită de persoanele care participă la programul de formare specializată pentru ocuparea funcțiilor publice din categoria ÎFP: să fie funcționar public la începutul programului sau să fi fost funcționar public timp de cel

³³² Conform art. 19 alin. (2) din Hotărârea de Guvern nr. 1066/2008.

³³³ Conform art. 395 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și art. 11 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 67/2024.

³³⁴ Conform art. 394 alin. (4) lit. (d) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³³⁵ Conform art. 1 alin. (1) din anexa la Hotărârea de Guvern nr. 832/2007 pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea și desfășurarea programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici.

³³⁶ Conform art. 1 alin. (2) din anexa la Hotărârea de Guvern nr. 832/2007.

³³⁷ Dispozițiile Hotărârii de Guvern nr. 832/2007 nu au fost actualizate după reînființarea INA prin Ordonanța de Guvern nr. 23/2016 (abrogată și înlocuită de OUG nr. 67/2024). Astfel, Hotărârea de Guvern nr. 832/2007 include o referire la organizarea de către ANFP a programului de formare specializată pentru ocuparea funcțiilor publice din categoria ÎFP, așa cum era cazul înainte de reînființarea INA. Deși au existat dispoziții legale generale conform cărora INA preia activitatea în domeniul formării în administrația publică și al perfecționării profesionale a funcționarilor publici de la ANFP [și anume, art. 1 alin. (1) din Ordonanța de urgență nr. 23/2016], în cazul unei viitoare revizuirii a Hotărârii de Guvern nr. 832/2007, referirile la ANFP ar trebui înlocuite, după caz, cu referiri la INA.

³³⁸ Conform art. 2 alin. (1) din anexa la Hotărârea de Guvern nr. 832/2007.

puțin un an³³⁹. HG nr. 832/2007 stabilește cerințe mai stricte care trebuie îndeplinite de candidați pentru a participa la programul de formare specializată³⁴⁰:

- a) să ocupe o funcție publică corespunzătoare categoriei ÎFP sau
- b) să îndeplinească cerințele prevăzute la art. 16 alin. (2) lit. (b) și art. 54 lit. (a), (b), (d), (h)-(j) din Legea nr. 188/1999 (care a fost abrogată și înlocuită de Codul administrativ) și să aibă cel puțin 4 ani vechime în specialitatea studiilor superioare de lungă durată absolvite.

Întrucât Legea nr. 188/1999 a fost abrogată și înlocuită de Codul administrativ, dar HG nr. 832/2007 nu a fost modificată în mod expres în funcție de noua legislație, criteriile de eligibilitate pentru candidați au fost actualizate în regulamentele aprobate pentru sesiunile anuale ale programului de formare specializată. Astfel, cel mai recent regulament de acest tip (și anume, Ordinul nr. 770/2024, emis de MDLPA) prevede că toți candidații la programul de formare specializată trebuie:

- a) să ocupe o funcție publică corespunzătoare categoriei ÎFP sau
- b) să îndeplinească următoarele condiții:
 - (i) condiția prevăzută la art. 394 alin. (4) **lit. (b)** din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, și anume să dețină o diplomă de licență sau echivalentă.
Trebuie subliniat faptul că, de fapt, Ordinul nr. 770/2024, emis de MDLPA, face referire la condiția prevăzută la art. 394 alin. (4) **lit. (a)** din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ (și anume, să îndeplinească cerințele generale pentru ocuparea unei funcții publice prevăzute la art. 465 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ). Aceasta pare a fi o eroare evidentă, deoarece o trimitere la toate condițiile prevăzute la art. 465 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ s-ar suprapune cu cerința menționată mai jos la pct. (iii), care face referire doar la unele dintre condițiile prevăzute la art. 465 alin. (1) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ. În plus, această eroare este confirmată de faptul că HG nr. 832/2007 face referire la cerința prevăzută la art. 16 alin. (2) lit. (b) din Legea nr. 188/1999 (de a deține o diplomă de licență, adică să fi urmat studii superioare de lungă durată absolvite cu diplomă de licență sau echivalent), care este identică cu cerința prevăzută la art. 394 alin. (4) lit. (b) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ. Aceeași eroare se regăsește în Ordinul nr. 343/2023 al MDLPA pentru aprobarea regulamentului privind programul de formare specializată organizat în 2023 și în Ordinul nr. 1190/2022 al MDLPA pentru aprobarea regulamentului privind programul de formare specializată organizat în 2022. De fapt, referința juridică corectă la condiția prevăzută la art. 394 alin. (4) lit. (b) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ se regăsește numai în Ordinul nr. 3008/2019 pentru aprobarea regulamentului privind programul de formare specializată organizat în 2019, emis de MDRAP (abrogat prin Ordinul nr. 3162/2019, emis de MDLPA);

³³⁹ Conform art. 395 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁴⁰ Conform art. 7 din anexa la Hotărârea de Guvern nr. 832/2007.

- (ii) condiția prevăzută la art. 395 alin. (2) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, și anume să fie funcționar public la începutul programului sau să fi fost funcționar public timp de cel puțin un an;
- (iii) condițiile prevăzute la art. 465 alin. (1) lit. (a), (b), (d), (h)-(k) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, și anume:
- să aibă cetățenia română și domiciliul în România;
 - să cunoască limba română, scris și vorbit;
 - să aibă capacitate deplină de exercițiu (adică să fie pe deplin capabili să încheie acte juridice în nume propriu);
 - să nu fi fost condamnați pentru săvârșirea anumitor infracțiuni (de exemplu, crime împotriva umanității, împotriva statului sau contra autorității, infracțiuni de corupție sau de serviciu);
 - să nu li se fi interzis să ocupe o funcție publică sau să exercite profesia ori activitatea în executarea căreia au comis infracțiunea, printr-o hotărâre judecătorească definitivă, în condițiile prevăzute de lege;
 - să nu fi fost destituiți dintr-o funcție publică sau să nu le fi încetat contractul individual de muncă din motive disciplinare în ultimii 3 ani;
 - să nu fi fost angajați sau colaboratori ai Securității în condițiile prevăzute de legislația specifică.

Concursul național pentru accesul la programul de formare specializată pentru ocuparea funcțiilor publice din categoria ÎFP cuprinde două etape: selecția dosarelor de concurs și interviul³⁴¹. Concursul național este organizat de două tipuri de comisii (o comisie de concurs și o comisie de soluționare a contestațiilor). Numărul comisiilor și membrii acestora (fiecare comisie este alcătuită dintr-un reprezentant al INA, unul al MDLPA și unul al SGG), precum și temele și calendarul concursului sunt stabilite prin ordinul MDLPA³⁴² (același ordin care aprobă regulamentul de organizare și desfășurare a concursului național pentru o anumită sesiune a programului de formare specializată). Prima etapă a concursului național constă în verificarea respectării criteriilor de eligibilitate stabilite pentru programul de formare specializată (prezentate la punctul 44 din prezentul Livrabil) și a existenței documentelor pe care candidații trebuie să le anexeze la dosarele de concurs pentru a dovedi că îndeplinesc aceste condiții³⁴³. Candidații care au trecut de prima etapă a concursului național sunt admiși la interviu, care constă în testarea cunoștințelor generale de administrație publică, precum și a abilităților și competențelor necesare pentru ocuparea unei funcții publice din categoria ÎFP. Interviul se desfășoară ținând seama de criteriile de evaluare prevăzute în HG nr. 832/2007, care includ abilități de comunicare, abilități manageriale, capacitatea de a

³⁴¹ Conform art. 6 alin. (2) din anexa la Hotărârea de Guvern nr. 832/2007.

³⁴² Conform art. 2 alin. (2) din anexa la Hotărârea de Guvern nr. 832/2007, aceste aspecte ale concursului național ar trebui stabilite prin ordin al ANFP. Având în vedere că responsabilitățile ANFP în legătură cu programul de formare specializată au fost preluate de INA după adoptarea Ordonanței de Guvern nr. 23/2016 (abrogată și înlocuită de OUG nr. 67/2024), în prezent, aceste aspecte sunt stabilite prin ordin al MDLPA.

³⁴³ Conform art. 16 alin. (2) din anexa la Hotărârea de Guvern nr. 832/2007.

lua decizii și de a evalua impactul acestora, motivația³⁴⁴. Candidații care promovează interviul (adică acei candidați ale căror note sunt cel puțin egale cu nota de promovare de cinci puncte³⁴⁵), în ordinea descrescătoare a notelor obținute, în limita numărului de locuri aprobate pentru sesiunea respectivă, vor fi admiși la programul de formare specializată³⁴⁶.

Candidații admiși la programul de formare specializată pentru ocuparea funcțiilor publice din categoria ÎFP trebuie să participe la modulele de formare și, pentru a absolvi, trebuie să promoveze o evaluare finală la sfârșitul programului. Fiecare program de formare specializată se desfășoară în conformitate cu prevederile ordinului emis de INA pentru acea sesiune respectivă a programului, care stabilește numărul de module, durata fiecărui modul de formare, datele la care se vor desfășura modulele de formare și, respectiv, evaluarea finală³⁴⁷.

Evaluarea performanțelor individuale ale înalților funcționari publici

Ca toți funcționarii publici, ÎFP sunt supuși unei evaluări anuale a performanței lor profesionale individuale. În conformitate cu art. 398 alin. (3) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, care va fi abrogat la 01.04.2025 (deci care se aplică pentru evaluarea activității desfășurate până la 31.12.2024), evaluarea are ca scop verificarea îndeplinirii criteriilor de performanță și a gradului și modului de realizare a obiectivelor individuale, în conformitate cu metodologia prevăzută în Anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ. În conformitate cu art. 398 alin. (1) și (3) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, care se aplică începând cu 01.01.2025 (deci care se aplică pentru evaluarea activității desfășurate începând cu 01.01.2025), evaluarea performanței profesionale individuale a ÎFP se va baza pe competențe³⁴⁸. Aceasta înseamnă că evaluarea va consta în verificarea realizării obiectivelor individuale, utilizând cadrele de competențe generale și nivelurile de complexitate aferente, precum și descriptorii și indicatorii comportamentali ai competențelor generale stabilite pentru funcțiile publice din categoria ÎFP, în conformitate cu dispozițiile Anexei nr. 8 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale ÎFP este realizată de o comisie special înființată la nivel național. Comisia responsabilă cu evaluarea performanțelor profesionale individuale ale ÎFP este numită prin decizie a Prim-ministrului, la propunerea ministrului Dezvoltării, lucrărilor publice și administrației³⁴⁹. Membrii comisiei trebuie să îndeplinească anumite criterii de eligibilitate (care includ o bună reputație și o înaltă competență profesională, precum și competențele necesare pentru evaluarea

³⁴⁴ Criteriile de evaluare pentru interviu sunt enumerate la art. 18 alin. (2) din anexa la Hotărârea de Guvern nr. 832/2007.

³⁴⁵ Conform art. 21 alin. (3) din anexa la Hotărârea de Guvern nr. 832/2007.

³⁴⁶ Conform art. 22 alin. (1) din anexa la Hotărârea de Guvern nr. 832/2007.

³⁴⁷ Conform art. 26 alin. (1) din anexa la Hotărârea de Guvern nr. 832/2007.

³⁴⁸ Trecerea la evaluarea performanțelor individuale pe bază de competențe va fi implementată, începând cu 01.01.2025, și pentru funcționarii publici care ocupă funcții publice de execuție și de conducere la nivel central sau teritorial, conform art. 485¹ din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁴⁹ Conform art. 398 alin. (1) și art. 398¹ alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

funcționarilor publici)³⁵⁰, și sunt numiți pentru un mandat de trei ani³⁵¹. Secretariatul comisiei este asigurat de ANFP³⁵². Comisia responsabilă la ora actuală cu evaluarea performanțelor profesionale individuale ale ÎFP a fost numită prin Decizia nr. 523/2023, emisă de Primul-ministru³⁵³.

În cadrul procesului de evaluare desfășurat în conformitate cu art. 398 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ și cu metodologia prevăzută în Anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, obiectivele individuale sunt stabilite pentru fiecare ÎFP la începutul fiecărui an³⁵⁴, iar îndeplinirea acestor obiective este evaluată în raport cu criteriile de performanță prevăzute pentru ÎFP în metodologie³⁵⁵. În funcție de tipul funcției publice din categoria ÎFP, persoana responsabilă de stabilirea obiectivelor individuale ale ÎFP este (i) conducătorul autorității/instituției publice pentru funcțiile de secretar general și secretar general adjunct din cadrul administrației publice centrale, (ii) ministrul care coordonează instituția prefectului (adică ministrul Afacerilor interne) pentru funcțiile de secretar general al instituției prefectului, precum și (iii) secretarul general al Guvernului pentru funcțiile de inspector guvernamental³⁵⁶. Responsabilitatea de a stabili obiectivele pentru perioada evaluată poate fi delegată, prin act administrativ, secretarului de stat care coordonează activitatea respectivului ÎFP sau unui demnitar din cadrul prefecturii pentru funcțiile de secretar general al instituției prefectului³⁵⁷. Obiectivele individuale pentru fiecare ÎFP sunt stabilite într-un document datat și semnat de persoana responsabilă cu stabilirea obiectivelor și de ÎFP³⁵⁸. Pentru fiecare obiectiv individual se stabilesc un termen-limită și indicatori de performanță corespunzători³⁵⁹.

³⁵⁰ Prevăzute la art. 396 alin. (5) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁵¹ Conform art. 398 alin. (1) și art. 398¹ alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁵² Conform art. 398 alin. (1) și art. 398¹ alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, coroborat cu art. 396 alin. (10) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁵³ Trebuie menționat că, în conformitate cu preambulul Deciziei nr. 523/2023, această decizie a fost emisă de Primul-ministru la propunerea ministrului Dezvoltării, lucrărilor publice și administrației și a Președintelui ANFP, în timp ce, conform art. 398 alin. (1) și art. 398¹ alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, comisia însărcinată cu evaluarea performanțelor profesionale individuale ale ÎFP este numită la propunerea ministrului dezvoltării, lucrărilor publice și administrației.

³⁵⁴ Conform art. 4 alin. (1) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁵⁵ Conform art. 4 alin. (5) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ. Criteriile de performanță pentru evaluarea gradului de îndeplinire a obiectivelor stabilite pentru ÎFP sunt enumerate la art. 29 lit. (a) pct. (VII) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁵⁶ Conform art. 4 alin. (1) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁵⁷ Conform art. 4 alin. (2) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁵⁸ Conform art. 4 alin. (3) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁵⁹ Conform art. 4 alin. (4) și (7) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale ÎFP se efectuează anual, în perioada 1 ianuarie-31 martie, pentru activitatea desfășurată în anul precedent și este finalizată de comisia de evaluare care întocmește raportul de evaluare. Evaluarea se realizează pe baza următoarelor documente: (i) raportul de activitate întocmit de ÎFP evaluat, (ii) referatul de evaluare întocmit de aceeași persoană responsabilă cu stabilirea obiectivelor individuale ale ÎFP (cu distincțiile prezentate la punctul 49 din prezentul Livrabil), (iii) fișa postului ÎFP evaluat, precum și (iv) documentul prin care sunt stabilite obiectivele pentru perioada evaluată și indicatorii de performanță³⁶⁰. Procesul de evaluare cuprinde următoarele etape, care sunt organizate de comisia de evaluare:

- a) Verificarea documentelor pe baza cărora se realizează evaluarea³⁶¹. În această etapă, comisia poate solicita revizuirea raportului de activitate și/sau a referatului de evaluare, dacă acestea sunt incomplete sau conțin erori³⁶².
- b) Evaluarea îndeplinirii fiecărui obiectiv sub aspectul gradului de realizare în raport cu termenele de realizare și indicatorii de performanță³⁶³.
- c) Evaluarea îndeplinirii fiecărui criteriu de performanță în atingerea obiectivelor stabilite³⁶⁴.
- d) Desfășurarea unui interviu cu ÎFP evaluat. Această etapă este obligatorie numai dacă există diferențe între informațiile din raportul de activitate și referatul de evaluare³⁶⁵.
- e) Întocmirea raportului de evaluare în conformitate cu formularul standard prevăzut în metodologie³⁶⁶. Raportul include nota finală acordată de comisie ÎFP evaluat, care este media aritmetică a notelor acordate pentru îndeplinirea obiectivelor și, respectiv, pentru criteriile de performanță³⁶⁷. Calificativul final al evaluării se stabilește pe baza notei finale, după cum urmează: (i) între 1,00-2,50 – nesatisfăcător; (ii) între 2,51-3,50 – satisfăcător; (iii) între 3,51-4,50 – bine; (iv) între 4,51-5,00 – foarte bine³⁶⁸. Raportul de evaluare se întocmește în două exemplare originale, unul arhivat la secretariatul comisiei de evaluare și celălalt trimis autorității/instituției

³⁶⁰ Conform art. 3 alin. (1) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁶¹ Conform art. 5 alin. (1) lit. (a) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁶² Conform art. 5 alin. (2) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁶³ Conform art. 5 alin. (1) lit. (b) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁶⁴ Conform art. 5 alin. (1) lit. (c) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁶⁵ Conform art. 7 din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁶⁶ Formularul standard pentru raportul de evaluare a performanțelor profesionale individuale este prevăzut la art. 10¹ pct. (III) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁶⁷ Conform art. 5 alin. (5) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁶⁸ Conform art. 8 din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

publice angajatoare a ÎFP evaluat. Autoritatea/instituția publică trebuie să trimită o copie a raportului de evaluare ÎFP³⁶⁹.

În timp ce obținerea calificativului „nesatisfăcător” duce la eliberarea funcționarului public din funcția publică³⁷⁰, în Codul administrativ nu au fost identificate dispoziții privind consecințele pe care le-ar putea avea obținerea unuia dintre celelalte tipuri de calificative asupra ÎFP. În cazul funcționarilor publici de execuție și de conducere, Codul administrativ prevede că notele obținute în urma evaluării performanțelor profesionale individuale sunt luate în considerare pentru (i) promovarea într-o funcție publică superioară, (ii) acordarea de prime, în conformitate cu legea, (iii) reducerea drepturilor salariale cu 10% până la următoarea evaluare anuală a performanțelor profesionale individuale, pentru funcționarii publici care au obținut calificativul „satisfăcător”, (iv) eliberarea din funcția publică, pentru funcționarii publici care au obținut calificativul „nesatisfăcător”³⁷¹. Astfel de dispoziții nu au fost identificate în cazul ÎFP.

Analiza legislației nu a evidențiat, la momentul elaborării prezentului raport, prevederi dedicate metodologiei care va fi aplicată pentru evaluarea bazată pe competențe a performanței profesionale individuale a ÎFP, în conformitate cu articolul 398¹ din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, pentru activitatea desfășurată începând cu 01.01.2025. În cazul funcționarilor publici care ocupă funcții publice de execuție și de conducere la nivel central sau teritorial, pentru care evaluarea bazată pe competențe a performanței profesionale individuale va fi, de asemenea, implementată începând cu 01.01.2025, Codul administrativ prevede că evaluarea se va efectua în conformitate cu metodologia de evaluare a performanței profesionale individuale a funcționarilor publici pe bază de competențe, care va fi aprobată prin lege (la momentul elaborării prezentului document, această metodologie nu a fost încă aprobată)³⁷². Deși nu a fost identificată o dispoziție explicită pentru evaluarea bazată pe competențe a performanței profesionale individuale a ÎFP, se poate presupune că o metodologie similară ar trebui aprobată pentru această categorie de funcționari publici.

Răspunderea administrativă și disciplinară

Încălcarea cu vinovăție de către funcționarii publici a îndatoririlor corespunzătoare funcției publice pe care o dețin și a normelor de conduită profesională și civică stabilite de lege constituie o abatere disciplinară și atrage răspunderea administrativă și disciplinară a acestora³⁷³. Art. 492 alin. (2) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ enumeră faptele considerate abateri disciplinare, care se aplică tuturor categoriilor de funcționari publici (inclusiv ÎFP)³⁷⁴. Aceste abateri disciplinare variază de la

³⁶⁹ Conform art. 9 din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁷⁰ Conform art. 519 alin. (1) lit. (e) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁷¹ Conform art. 21 alin. (1) din Anexa nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁷² Conform art. 485¹ alin. (8) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁷³ Conform art. 492 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁷⁴ Abaterile disciplinare sunt enumerate la art. 492 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ. Există, de asemenea, anumite abateri prevăzute de alte dispoziții ale Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ [prevăzute la art. 492 alin. (2) lit. (n) din Ordonanța de urgență a

întârzieri sistematice sau neglijență repetată în îndeplinirea sarcinilor³⁷⁵ la încălcări ale prevederilor referitoare la incompatibilități (în cazul în care funcționarul public nu ia măsuri pentru a pune capăt incompatibilităților în termen de 15 zile calendaristice de la data la care a apărut incompatibilitatea)³⁷⁶ sau încălcarea prevederilor referitoare la conflictele de interese³⁷⁷. Analiza dispozițiilor Codului administrativ nu a evidențiat niciun caz de abatere disciplinară specifică numai ÎFP³⁷⁸.

Codul administrativ definește șase tipuri de sancțiuni disciplinare și stabilește care dintre aceste sancțiuni pot fi aplicate pentru fiecare dintre abaterile disciplinare prevăzute la art. 492 alin. (2) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ³⁷⁹. Sancțiunile disciplinare care pot fi aplicate pentru abaterile disciplinare sunt: (i) mustrare scrisă, (ii) diminuarea drepturilor salariale cu 5-20% pe o perioadă de până la 3 luni; (iii) diminuarea drepturilor salariale cu 10-15% pe o perioadă de până la un an, (iv) suspendarea dreptului la promovare pe o perioadă de unu până la trei ani, (v) retrogradarea într-o funcție publică de nivel inferior pe o perioadă de până la un an, cu diminuarea corespunzătoare a salariului, și (vi) destituirea din funcția publică³⁸⁰. Deși legea nu prevede în mod expres acest lucru, este clar că sancțiunea disciplinară de suspendare a dreptului de promovare nu se aplică și nu poate fi aplicată ÎFP, deoarece aceștia se află deja la cel mai înalt nivel al funcției publice.

Sancțiunile disciplinare sunt aplicate prin act administrativ emis de persoana care are competența legală de numire în funcția publică. Aproape toate sancțiunile disciplinare pot fi aplicate numai după desfășurarea unei proceduri administrative disciplinare de către o comisie de disciplină. Mustrarea scrisă și destituirea din funcția publică pentru încălcarea dispozițiilor privind incompatibilitățile pot fi aplicate direct de persoana care are competența legală de numire în funcția publică³⁸¹. În toate celelalte cazuri, sancțiunea este aplicată de persoana care are competența legală de numire în funcția publică numai pe baza propunerii formulate de comisia de disciplină³⁸². Procedura administrativ-disciplinară cuprinde trei etape³⁸³: (i) depunerea unei sesizări la comisia de disciplină, (ii) verificarea conflictului de interese în care

Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, care se referă la alte fapte prevăzute ca abateri disciplinare în legislația privind funcția publică și funcționarii publici sau aplicabile acestora]. De exemplu, conform art. 508 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, refuzul nejustificat al unui funcționar public de a accepta redistribuirea este considerat o abatere disciplinară.

³⁷⁵ Conform art. 492 alin. (2) lit. (a) și (b) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁷⁶ Conform art. 492 alin. (2) lit. (l) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁷⁷ Conform art. 492 alin. (2) lit. (m) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁷⁸ Conform art. 503 alin. (8) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, refuzul nejustificat al unui ÎFP de a accepta mobilitatea duce la eliberarea sa din funcția publică, dar acest lucru nu este considerat o abatere disciplinară.

³⁷⁹ Art. 492 alin. (4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ stabilește tipurile de sancțiuni disciplinare care pot fi aplicate pentru fiecare dintre abaterile disciplinare prevăzute la art. 492 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁸⁰ Conform art. 492 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁸¹ Conform art. 493 alin. (2) și (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁸² Conform art. 493 alin. (4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁸³ Conform art. 25 din Anexa nr. 7 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

se pot afla membrii comisiei de disciplină³⁸⁴ și verificarea admisibilității sesizării, și (iii) desfășurarea procedurii de cercetare administrativă, care implică (a) audierea persoanei care a depus sesizarea, a funcționarului public a cărui faptă a fost raportată ca fiind o abatere administrativă și a oricărei alte persoane care ar putea deține informații relevante pentru soluționarea situației, (b) administrarea probelor propuse de părți și, după caz, solicitate de comisia de disciplină, (c) dezbaterile cazului³⁸⁵. Procedura de cercetare administrativă se încheie³⁸⁶: (i) atunci când sesizarea este clasată deoarece nu îndeplinește condițiile de admisibilitate, sau (ii) la sfârșitul dezbaterii cazului, când comisia de disciplină poate propune fie aplicarea unei sancțiuni disciplinare, dacă s-a dovedit existența unei abateri administrative, fie clasarea sesizării, dacă abaterea administrativă nu este confirmată³⁸⁷. După încheierea procedurii de cercetare administrativă, comisia de disciplină întocmește un raport cu privire la sesizare³⁸⁸, care este adus la cunoștința persoanei care are competența legală de numire în funcția publică, a persoanei care a depus sesizarea și a funcționarului public a cărui faptă a fost raportată³⁸⁹. Dacă raportul întocmit de comisia de disciplină concluzionează că trebuie aplicată o sancțiune disciplinară, persoana care are competența legală de numire în funcția publică trebuie să emită actul administrativ de sancțiune disciplinară³⁹⁰ (adică, în cazul ÎFP, decizia Prim-ministrului).

În cazul ÎFP, procedura administrativ-disciplinară este condusă de o comisie specială instituită la nivel național. Comisia disciplinară pentru ÎFP este numită prin decizia Prim-ministrului, la propunerea ministrului Dezvoltării, lucrărilor publice și administrației și a Președintelui ANFP³⁹¹. Membrii comisiei trebuie să îndeplinească anumite criterii de eligibilitate (care includ o bună reputație și o înaltă competență profesională, precum și abilitățile necesare pentru evaluarea funcționarilor publici)³⁹². Secretariatul comisiei este asigurat de ANFP³⁹³. Actuala comisie de disciplină pentru ÎFP a fost numită prin Decizia nr. 524/2023, emisă de Primul-ministru. Trebuie menționat că, spre deosebire de celelalte comisii dedicate ÎFP, în cazul comisiei de disciplină pentru ÎFP, verificarea legislației nu a evidențiat nicio prevedere privind durata maximă a mandatului membrilor numiți în comisie. Aceasta înseamnă că membrii numiți în comisia de disciplină pentru ÎFP își păstrează acest statut până la destituirea, înlocuirea sau demisia lor.

³⁸⁴ Cazurile de conflict de interese sunt prevăzute la art. 11 alin. (1) din Anexa nr. 7 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁸⁵ Conform art. 32 alin. (2) din Anexa nr. 7 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁸⁶ Conform art. 50 din Anexa nr. 7 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁸⁷ Conform art. 49 alin. (1) din Anexa nr. 7 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁸⁸ Conform art. 51 alin. (1) din Anexa nr. 7 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁸⁹ Conform art. 51 alin. (4) din Anexa nr. 7 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁹⁰ Conform art. 51 alin. (5) din Anexa nr. 7 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁹¹ Conform art. 494 alin. (4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁹² Prevăzute la art. 396 alin. (5) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁹³ Conform art. 494 alin. (4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, coroborat cu art. 396 alin. (10) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, și conform art. 4 alin. (4) din Anexa nr. 7 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Comisia de disciplină nu are competența legală de a analiza sesizările privind posibile încălcări ale dispozițiilor privind incompatibilitățile³⁹⁴. Legea definește anumite situații care sunt considerate incompatibile cu statutul de funcționar public (inclusiv ÎFP)³⁹⁵. Statutul de funcționar public este incompatibil cu îndeplinirea oricărei alte funcții sau calități publice, alta decât cea pentru care a fost numit, și este, de asemenea, incompatibil cu ocuparea unei funcții de demnitate publică³⁹⁶ (funcționarii publici pot candida pentru o funcție electivă sau pot fi numiți într-o funcție de demnitate publică, dar în astfel de cazuri raporturile de serviciu ale funcționarului public sunt suspendate pe durata campaniei electorale și, în cazul alegerii/numirii sale, până la încetarea exercitării funcției electivă sau a funcției de demnitate publică)³⁹⁷. Cu anumite excepții³⁹⁸, funcționarii publici nu pot deține alte funcții și nu pot desfășura alte activități remunerate sau neremunerate în cadrul autorităților și instituțiilor publice, în cadrul cabinetului demnitarului (cu excepția cazului în care acesta este suspendat pe durata numirii sale), în cadrul regiilor autonome sau în calitate de membru al unui grup de interes economic³⁹⁹. Alte situații de incompatibilitate includ relațiile ierarhice directe între funcționari publici care sunt soți sau rude de gradul I⁴⁰⁰ și deținerea unei funcții remunerate în structurile de conducere ale sindicatelor⁴⁰¹.

ÎFP sunt supuși situației specifice de incompatibilitate legate de calitatea de membri ai unui partid politic⁴⁰². Alte categorii de funcționari publici, cu excepția funcționarilor publici care dețin funcția de secretar general al unităților administrative-teritoriale/subdiviziunilor⁴⁰³, pot fi membri ai unui partid politic⁴⁰⁴, cu condiția să nu fie membri ai organelor de conducere ale partidelor politice⁴⁰⁵ și să se abțină de la exprimarea sau apărarea publică a pozițiilor unui partid politic și de la favorizarea unui anumit partid politic⁴⁰⁶. Spre deosebire de celelalte categorii de funcționari publici, ÎFP nu pot fi membri ai unui partid politic, sub sancțiunea destituirii⁴⁰⁷.

Comisia de disciplină trebuie să transmită sesizările legate de posibile încălcări ale dispozițiilor privind incompatibilitățile aplicabile funcționarilor publici autorității responsabile cu asigurarea integrității în exercitarea demnităților și funcțiilor publice și cu prevenirea corupției instituționale

³⁹⁴ Conform art. 494 alin. (1) lit. (a) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

³⁹⁵ Principalele dispoziții legale privind incompatibilitățile aplicabile funcționarilor publici sunt prevăzute la art. 94-98 din Legea nr. 161/2003.

³⁹⁶ Conform art. 94 alin. (1) din Legea nr. 161/2003.

³⁹⁷ Conform art. 97 din Legea nr. 161/2003.

³⁹⁸ Prevăzute la art. 94 alin. (2¹)-(2³) din Legea nr. 161/2003.

³⁹⁹ Conform art. 94 alin. (2) din Legea nr. 161/2003.

⁴⁰⁰ Conform art. 95 alin. (1) din Legea nr. 161/2003.

⁴⁰¹ Conform art. 415 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁴⁰² Conform art. 98 alin. (3) din Legea nr. 161/2003.

⁴⁰³ Conform art. 242 alin. (4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, funcționarii publici care ocupă funcția de secretar general al unităților/subdiviziunilor administrative-teritoriale nu pot fi membri ai unui partid politic, sub sancțiunea destituirii.

⁴⁰⁴ Conform art. 436 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și art. 98 alin. (1) din Legea nr. 161/2003.

⁴⁰⁵ Conform art. 98 alin. (2) din Legea nr. 161/2003.

⁴⁰⁶ Conform art. 29 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și art. 98 alin. (2) din Legea nr. 161/2003.

⁴⁰⁷ Conform art. 98 alin. (3) din Legea nr. 161/2003.

(adică Agenției Naționale de Integritate)⁴⁰⁸. În situația în care se ivește un temei legal de incompatibilitate și funcționarul public nu ia măsuri pentru a-i pune capăt în termen de 15 zile calendaristice de la data la care a survenit incompatibilitatea, el este destituit din funcția publică; în acest caz, situația de incompatibilitate este stabilită și sancționată în temeiul Legii nr. 176/2010⁴⁰⁹. În acest scop, sesizarea transmisă de comisia de disciplină către Agenția Națională de Integritate este evaluată de un inspector de integritate din cadrul agenției. Inspectorul de integritate trebuie să invite persoana împotriva căreia a fost depusă sesizarea să își prezinte punctul de vedere cu privire la aceasta⁴¹⁰. Dacă, după ce persoana invitată și-a prezentat punctul de vedere oral ori în scris sau, în absența unei astfel de opinii, după 15 zile de la confirmarea primirii informațiilor de către persoana care face obiectul evaluării, inspectorul de integritate consideră în continuare că există indicii de incompatibilitate, el întocmește un raport de evaluare în acest sens, care include evaluarea elementelor de incompatibilitate și concluziile sale⁴¹¹. Raportul de evaluare este trimis în termen de 5 zile de la finalizarea sa persoanei care a făcut obiectul evaluării și, după caz, organelor de urmărire penală și disciplinare⁴¹². Persoana care a făcut obiectul cercetării poate contesta raportul de evaluare la instanța de contencios administrativ⁴¹³. În cazul în care nu se introduce nicio cale de atac împotriva raportului de evaluare a incompatibilității, Agenția Națională de Integritate sesizează organele competente pentru declanșarea procedurilor disciplinare; după caz, Agenția sesizează instanța de contencios administrativ în termen de 6 luni, în vederea anulării actelor emise, adoptate sau întocmite cu încălcarea dispozițiilor legale privind incompatibilitățile⁴¹⁴. Agenția Națională de Integritate transmite raportul de evaluare privind funcționarii publici comisiei de disciplină, care propune autorității prevăzute de lege aplicarea unei sancțiuni în conformitate cu legea⁴¹⁵. În absența unei dispoziții speciale, se poate presupune că raportul de evaluare privind situația de incompatibilitate a unui ÎFP este prezentat comisiei de disciplină dedicate ÎFP. Funcționarii publici pentru care s-a constatat existența unei incompatibilități sunt decăzuți din dreptul de a mai exercita o funcție sau o demnitate publică, cu excepția celor electorale, pentru o perioadă de 3 ani de la data eliberării sau destituirii din funcția publică respectivă⁴¹⁶.

ANFP centralizează și prelucrează informațiile privind respectarea normelor de conduită de către funcționarii publici și privind aplicarea procedurilor administrative disciplinare în cadrul autorităților și instituțiilor publice⁴¹⁷. Pe baza acestor informații, ANFP întocmește un raport anual privind monitorizarea implementării principiilor și standardelor de conduită, precum și a procedurilor administrative disciplinare în cadrul autorităților și instituțiilor publice, care este publicat pe site-ul agenției⁴¹⁸. În ceea ce privește funcționarii publici de execuție și de conducere, autoritățile și instituțiile publice au obligația de a raporta către ANFP, prin intermediul consilierilor lor de etică, informațiile

⁴⁰⁸ Conform art. 494 alin. (1) lit. (c) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁴⁰⁹ Conform art. 520 lit. (b) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁴¹⁰ Conform art. 20 alin. (1) din Legea nr. 176/2010.

⁴¹¹ Conform art. 21 alin. (1) și (3) din Legea nr. 176/2010.

⁴¹² Conform art. 21 alin. (4) din Legea nr. 176/2010.

⁴¹³ Conform art. 22 alin. (1) din Legea nr. 176/2010.

⁴¹⁴ Conform art. 22 alin. (3) din Legea nr. 176/2010.

⁴¹⁵ Conform art. 26 alin. (1) lit. (j) din Legea nr. 176/2010.

⁴¹⁶ Conform art. 25 alin. (2) din Legea nr. 176/2010.

⁴¹⁷ Conform art. 29 alin. (1) din Hotărârea de Guvern nr. 931/2021.

⁴¹⁸ Conform art. 29 alin. (2) din Hotărârea de Guvern nr. 931/2021.

necesare⁴¹⁹ în aplicația informatică gestionată de agenție⁴²⁰. În ceea ce privește ÎFP, informațiile privind respectarea normelor de conduită și implementarea procedurilor administrative disciplinare sunt completate de consilierul de etică din cadrul ANFP⁴²¹. Trebuie menționat că legea impune, de asemenea, consilierilor de etică din fiecare autoritate/instituție publică să întocmească un raport anual privind respectarea normelor de conduită în cadrul respectivei autorități/instituții publice, care este publicat pe site-ul web al acesteia⁴²² (raportul include, dacă este cazul, informații privind ÎFP angajați de respectiva autoritate/instituție publică).

Încetarea raporturilor de serviciu

Legislația nu prevede dispoziții speciale privind încetarea raporturilor de serviciu cu ÎFP, cu excepția cazului particular al eliberării din funcțiile publice din cauza refuzului nejustificat de a accepta mobilitatea. Încetarea raporturilor de serviciu ale ÎFP, ca și în cazul tuturor funcționarilor publici, poate avea loc (i) de drept, (ii) prin acord scris între părți, (iii) prin eliberarea din funcția publică, (iv) prin destituire din funcția publică și (v) prin demisie⁴²³. Încetarea raporturilor de serviciu ale funcționarilor publici se dispune prin act administrativ emis de persoana care are competența legală de numire în funcția publică. Astfel, încetarea raporturilor de serviciu ale ÎFP se dispune prin decizia Prim-ministrului⁴²⁴.

Încetarea de drept a raporturilor de serviciu ale funcționarilor publici acoperă o serie de situații, dintre care majoritatea sunt legate de neîndeplinirea, de către aceștia, a uneia dintre cerințele generale pentru ocuparea unei funcții publice⁴²⁵. Situațiile de încetare de drept includ, printre altele, cazul în care un funcționar public (i) decedează, (ii) își pierde cetățenia română, (iii) nu mai are domiciliul în România, (iv) nu mai are capacitatea deplină de exercițiu, (v) are capacitatea de muncă afectată ireversibil în cazul invalidității de gradul I sau II, (vi) este condamnat pentru săvârșirea anumitor infracțiuni (de exemplu, crime împotriva umanității, împotriva statului sau contra autorității, infracțiuni de corupție sau de serviciu), sau (vii) nu își mai poate exercita dreptul de a ocupa o funcție publică sau de a exercita profesia sau activitatea de care s-a folosit pentru a comite o infracțiune. Raporturile de serviciu încetează de drept și la data expirării termenului în care funcționarul public a ocupat o funcție publică pe durată determinată (ca excepție, funcționarul public numit pentru a ocupa o funcție temporar vacantă poate fi numit să ocupe acea funcție pe durată nedeterminată dacă funcția temporar vacantă devine între timp vacantă). Încetarea raporturilor de serviciu este confirmată chiar și în situațiile de încetare de drept printr-un act administrativ emis de persoana care are competența legală de numire în funcția publică⁴²⁶.

⁴¹⁹ În conformitate cu Metodologia de completare și transmitere a informațiilor privind implementarea principiilor aplicabile conduitei profesionale a funcționarilor publici și a normelor/standardelor de conduită a funcționarilor publici, precum și a procedurilor administrativ-disciplinare aplicabile funcționarilor publici în cadrul autorităților și instituțiilor publice, aprobată prin Ordinul nr. 26/2022, emis de ANFP.

⁴²⁰ Conform art. 25 din Hotărârea de Guvern nr. 931/2021.

⁴²¹ Conform art. 5 alin. (2) din metodologia aprobată prin Ordinul nr. 26/2022, emis de ANFP.

⁴²² Conform art. 25 alin. (3) din Hotărârea de Guvern nr. 931/2021.

⁴²³ Conform art. 516 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁴²⁴ Conform art. 397 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁴²⁵ Situațiile de încetare de drept a raporturilor de serviciu sunt enumerate la art. 517 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁴²⁶ Conform art. 517 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Codul administrativ nu detaliază procedura de încetare a raporturilor de serviciu cu acordul părților, dar încetarea se dispune prin act administrativ al persoanei care are competența legală de numire în funcția publică. În absența unei dispoziții contrare, se poate presupune că, în teorie, cererea de încetare a raporturilor de serviciu prin acord poate veni de la oricare dintre cele două părți (adică autoritatea/instituția publică sau funcționarul public). În realitate, analiza deciziilor Prim-ministrului prin care raporturile de serviciu ale ÎFP au încetat cu acordul părților, emise după intrarea în vigoare a OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, a evidențiat că toate cele cinci decizii s-au bazat pe cererea ÎFP în cauză.

Funcționarii publici pot fi eliberați din funcțiile publice pe care le ocupă din motive care le sunt imputabile sau nu. Codul administrativ precizează numai motivele care nu sunt imputabile funcționarilor publici în cauză, ceea ce implică faptul că celelalte motive le sunt considerate imputabile. Aceste din urmă motive de destituire includ (i) incompetența profesională (adică atunci când funcționarul public a primit calificativul „nesatisfăcător” în urma evaluării anuale a performanțelor profesionale individuale sau când funcționarul public debutant a primit calificativul „inadecvat” în urma evaluării activității efectuate la sfârșitul perioadei de probă)⁴²⁷ și (ii) refuzul nejustificat al unui ÎFP de a accepta mobilitatea⁴²⁸. Motivele care nu sunt imputabile funcționarilor publici includ, printre altele, (i) încetarea activității autorității/instituției publice în condițiile legii, în cazul în care responsabilitățile și personalul acesteia nu au fost preluate de o altă autoritate/instituție publică⁴²⁹, (ii) mutarea autorității/instituției publice într-o altă localitate și refuzul funcționarului public de a o urma⁴³⁰, (iii) reducerea personalului autorității/instituției publice ca urmare a reorganizării activităților sale prin eliminarea funcției ocupate de respectivul funcționar public⁴³¹, sau (iv) situația în care funcționarul public nu mai îndeplinește cerințele privind calificările educaționale și/sau vechimea în specialitate cerută de lege pentru ocuparea funcției publice și/sau privind o anumită formare sau specializare și/sau o anumită autorizație sau aviz⁴³². Funcționarii publici care au fost eliberați din funcțiile publice pe care le dețineau, din orice alt motiv decât incompetența profesională, intră în corpul de rezervă al funcționarilor publici⁴³³.

Funcționarii publici pot fi destituiți din funcțiile publice pe care le dețin, ca sancțiune disciplinară impusă din motive care le sunt imputabile. Un funcționar public este concediat din funcția publică (i) dacă a comis o abatere disciplinară cu consecințe grave sau (ii) atunci când a apărut un motiv legal de incompatibilitate și funcționarul public nu ia măsuri pentru a-i pune capăt în termen de 15 zile calendaristice de la data la care a survenit incompatibilitatea (așa cum se prezintă la punctul 59 din prezentul document)⁴³⁴.

Raporturile de serviciu ale funcționarilor publici pot înceta prin demisie depusă de funcționarul public în cauză. Demisia trebuie notificată în scris persoanei care are competența legală de numire în

⁴²⁷ Conform art. 519 alin. (1) lit. (e) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁴²⁸ Conform art. 519 alin. (1) lit. (h) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁴²⁹ Conform art. 519 alin. (1) lit. (a) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁴³⁰ Conform art. 519 alin. (1) lit. (b) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁴³¹ Conform art. 519 alin. (1) lit. (c) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁴³² Conform art. 519 alin. (1) lit. (f) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁴³³ Conform art. 525 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁴³⁴ Conform art. 520 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

funcția publică. Demisia nu trebuie motivată⁴³⁵ și intră în vigoare la 30 de zile calendaristice de la înregistrare⁴³⁶. Demisia poate fi revocată numai prin acordul părților, în termen de 30 de zile calendaristice de la înregistrare⁴³⁷.

Propuneri tehnice privind îmbunătățirea clarității cadrului de reglementare a gestionării resurselor umane pentru ÎFP

1. Conform art. 21 alin. (8) lit. b) din Anexa nr. 8 la O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici, verificarea competențelor specifice se realizează de către autoritatea sau instituția publică în cadrul căreia se află funcția publică vacantă sau temporar vacantă, la modificarea raporturilor de serviciu ale înalților funcționari publici, inter alia, în condițiile prevăzute la art. 506 alin. (10) și (11) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, care se referă la transfer.

În fapt, conform art. 506 alin. (10) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, în cazul înalților funcționari publici, transferul se poate dispune numai pe o funcție publică de conducere sau de execuție.

Prin urmare, în cazul transferului unui înalt funcționar public nu se pune problema verificării competențelor specifice pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici (premise art. 21 alin. (8) lit. b) din Anexa nr. 8 la O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ), pentru că transferul unui înalt funcționar public se poate dispune numai pe o funcție publică de execuție sau de conducere, nu pe o funcție publică din categoria înalților funcționari publici.

2. Conform art. 2 alin. (2) din instrucțiunile aprobate prin Ordinul ANFP nr. 603/2024, autoritățile și instituțiile publice organizatoare ale concursurilor de ocupare a funcțiilor publice de conducere vacante și de execuție vacante, precum și pentru funcțiile publice vacante din categoria înalților funcționari publici, prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2), cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii, din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, organizate de autoritățile și instituțiile publice, înștiințează Agenția potrivit prevederilor art. 69 din anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, cu cel puțin 10 zile lucrătoare înainte de data publicării anunțului de concurs.

Conform art. 69 din Anexa nr. 10 la O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, autoritățile și instituțiile publice au obligația de a înștiința Agenția Națională a Funcționarilor Publici cu privire la organizarea și desfășurarea acestei etape cu cel puțin 10 zile lucrătoare înainte de data publicării anunțului de concurs sau, după caz, de a solicita Agenției Naționale a Funcționarilor Publici organizarea acesteia.

În fapt, organizarea concursului pe post (a etapei de selecție) pentru funcțiile publice vacante din categoria înalților funcționari publici nu se organizează de autorități/instituțiile publice, ci de comisia de concurs pentru înalții funcționari publici, iar anunțul de concurs pentru aceste funcții nu se publică

⁴³⁵ Conform art. 521 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁴³⁶ Conform art. 522 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁴³⁷ Conform art. 523 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

de autoritățile/instituțiile publice (ca în cazul funcțiilor publice de execuție sau de conducere), ci de ANFP.

Prin urmare, prevederea de la art. 2 alin. (2) din instrucțiunile aprobate prin Ordinul ANFP nr. 603/2024 este aplicabilă doar în legătură cu organizarea concursurilor de ocupare a funcțiilor publice de conducere vacante și de execuție vacante.

3. Conform art. 6 lit. a) din instrucțiunile aprobate prin Ordinul ANFP nr. 603/2024, printre informații pentru concursurile de ocupare a funcțiilor publice de conducere vacante și de execuție vacante, precum și pentru funcțiile publice vacante din categoria înalților funcționari publici pentru anunțurile de concurs pe care le cuprinde instrumentul informatic pus la dispoziție de ANFP se numără și denumirea autorității sau instituției publice organizatoare a etapei de selecție.

Conform art. 70 alin. (1) lit. a) din Anexa nr. 10 la O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, înștiințarea cu privire la organizarea etapei de selecție, care se transmite către ANFP, include și informații privind denumirea autorității sau instituției publice organizatoare a etapei de selecție sau, după caz, denumirea autorității sau instituției publice în cadrul căreia se găsesc funcțiile publice pentru care se organizează concursul.

În fapt, organizarea concursului pe post (a etapei de selecție) pentru funcțiile publice vacante din categoria înalților funcționari publici nu se organizează de autorități/instituțiile publice, ci de comisia de concurs pentru înalții funcționari publici.

Prin urmare, trebuie clarificat dacă la art. 6 lit. a) din instrucțiunile aprobate prin Ordinul ANFP nr. 603/2024 nu trebuie adăugată o precizare similară celei de la art. 70 alin. (1) lit. a) din Anexa nr. 10 la O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ: denumirea autorității sau instituției publice organizatoare a etapei de selecție sau, după caz, denumirea autorității sau instituției publice în cadrul căreia se găsesc funcțiile publice pentru care se organizează concursul.

4. La art. 186 alin. (3) din Anexa nr. 10 la O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, se prevede, în contextul reglementării concursului de promovare pentru ocuparea unei funcții publice de conducere, că autoritatea sau instituția publică organizatoare a concursului sau, după caz, comisia de concurs pentru înalții funcționari publici stabilește modalitatea prin care se dovedesc competențele specifice, cu respectarea prevederilor art. 21 din anexa nr. 8 la prezentul cod.

În urma modificărilor aduse, prin O.U.G. nr. 123/2023, art. 394 alin. (2), art. 477 alin. (2), art. 482 și art. 483 din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, a fost eliminat concursul de promovare ca modalitate de ocupare a unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici.

Prin urmare, trebuie clarificată rațiunea includerii referinței la comisia de concurs pentru înalții funcționari publici în cadrul unei dispoziții legale care reglementează concursul de promovare pentru ocuparea unei funcții publice de conducere.

5. Conform art. 476 alin. (2) lit. c) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, promovarea este modalitatea de dezvoltare a carierei prin, inter alia, ocuparea unei funcții publice din categoria înalților funcționari publici vacante.

În urma modificărilor aduse, prin O.U.G. nr. 123/2023, art. 394 alin. (2), art. 477 alin. (2), art. 482 și art. 483 din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, a fost eliminat concursul de promovare ca modalitate de ocupare a unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici.

Astfel, în prezent, conform art. 394 alin. (2) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, ocuparea funcțiilor publice din categoria înalților funcționari publici se face (i) prin concursul organizat în condițiile prevăzute la art. 467, (ii) prin mobilitate, în condițiile prevăzute la art. 503, (iii) prin exercitare cu caracter temporar, în condițiile prevăzute la art. 509 și prin (iv) redistribuire din corpul de rezervă al funcționarilor publici.

Prin urmare, trebuie analizată oportunitatea de a elimina de la art. 476 alin. (2) lit. c) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ referința la ocuparea, prin promovare, a unei funcții publice din categoria înalților funcționari publici.

6. În Ordinul ANFP nr. 193/2020 pentru aprobarea Procedurii de redistribuire a funcționarilor publici, precum și modalitatea de desfășurare a testării profesionale în vederea redistribuirii, se face referire la prefecți și subprefecți ca înalți funcționari publici, dar nu se reglementează procedura de redistribuire în cazul secretarilor generali ai instituției prefectului.

Având în vedere că, potrivit formei în vigoare a O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, funcțiile de prefect și de subprefect nu mai sunt considerate funcții publice din categoria înalților funcționari publici, este necesară revizuirea actului normativ citat, pe de o parte, în sensul eliminării referințelor prefecți și subprefecți ca înalți funcționari publici și, pe de altă parte, în sensul reglementării procedurii de redistribuire în cazul secretarilor generali ai instituției prefectului (un tip de funcție publică din categoria înalților funcționari publici care a fost stabilit ulterior aprobării Ordinului ANFP nr. 193/2020).

7. Conform art. 2 alin. (5) din procedura aprobată prin Ordinul ANFP nr. 193/2020, funcționarul public trebuie să îndeplinească condițiile de studii, condițiile de vechime și condițiile specifice stabilite conform fișei postului pentru ocuparea funcției publice în care urmează să fie redistribuit.

Trebuie clarificat dacă referința la condițiile specifice este menită să vizeze, în fapt, competențele specifice stabilite conform fișei postului.

În caz afirmativ, se recomandă amendarea Ordinului ANFP nr. 193/2020, în sensul includerii unei referințe exprese la competențele specifice. De asemenea, în această situație trebuie analizată oportunitatea de a completa prevederile art. 21 alin. (8) lit. b) din anexa nr. 8 la Codul administrativ, în sensul reglementării competenței de verificare, de către autoritatea sau instituția publică în cadrul căreia se află funcția publică vacantă sau temporar vacantă, a competențelor specifice în situația ocupării, prin redistribuire, a unei funcții publice din categoria de înalților funcționari publici.

8. Conform art. 3 alin. (2) lit. b) din anexa la Ordinul ANFP nr. 193/2020 pentru aprobarea Procedurii de redistribuire a funcționarilor publici, precum și modalitatea de desfășurare a testării profesionale în vederea redistribuirii, solicitarea de ocupare a unei funcții publice din categoria înalților funcționari publici prin redistribuire, transmisă către ANCS, trebuie să cuprindă, inter alia, funcția publică pentru care se solicită ocuparea prin redistribuire, identificată prin denumire, categorie, clasă și, după caz, grad profesional.

Având în vedere că dispoziția legală citată se referă numai la funcții publice din categoria înalților funcționari publici, iar noțiunea de grad profesional este specifică numai funcțiilor publice de execuție, nu se justifică includerea la art. 3 alin. (2) lit. b) din anexa la Ordinul ANFP nr. 193/2020 a referinței la grad profesional, chiar însoțită de precizarea “după caz”, pentru că în cazul unei funcții publice din categoria înalților funcționari publici nu poate fi niciodată cazul unui grad profesional.

9. Conform art. 526 alin. (7) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, redistribuirea într-o funcție publică din categoria înalților funcționari publici se face prin decizie a prim-ministrului, potrivit competenței de numire, la propunerea conducătorilor autorităților sau instituțiilor publice în cadrul cărora se află funcția publică vacantă sau temporar vacantă. De asemenea, conform art. 15 alin. (1) din anexa la Ordinul ANFP nr. 193/2020, conducătorul autorității sau instituției publice în care se regăsește funcția corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici transmite persoanei care are competența de numire în funcția publică propunerea de redistribuire a înaltului funcționar public declarat admis în urma desfășurării testării profesionale în vederea redistribuirii.

Conform art. 3 alin. (1) lit. a) din anexa la Ordinul ANFP nr. 193/2020, solicitarea de ocupare a unei funcții publice de prefect și subprefect (care, în prezent, nu mai sunt calificate drept funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici), se transmite de către ministrul care coordonează instituția prefectului, iar conform art. 3 alin. (1) lit. d) anexa la Ordinul ANFP nr. 193/2020, persoana care a solicitat ocuparea funcției publice vacante sau temporar vacante din categoria înalților funcționari publici prin redistribuire transmite propunerea de redistribuire a înaltului funcționar public selectat.

Presupunând că și în cazul funcției publice de secretar-general al instituției prefectului solicitarea de ocupare prin redistribuire se transmite tot de către ministrul care coordonează instituția prefectului (i.e. ministrul afacerilor interne), prevederea de la art. 3 alin. (1) lit. d) anexa la Ordinul ANFP nr. 193/2020 nu este corelată cu art. 526 alin. (7) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ și cu art. 15 alin. (1) anexa la Ordinul ANFP nr. 193/2020, pentru că ministrul afacerilor interne nu este conducătorul instituției prefectului, ci prefectul.

10. Conform art. 398 alin. (1) și art. 398¹ alin. (1) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, primul-ministru numește, prin decizie, comisia de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale înalților funcționari publici, la propunerea ministrului dezvoltării, lucrărilor publice și administrației.

În fapt, conform preambulului la Decizia Prim-ministrului nr. 523/2023 privind numirea membrilor Comisiei pentru evaluarea performanțelor profesionale individuale ale înalților funcționari publici, propunerea a fost formulată de ministrul dezvoltării, lucrărilor publice și administrației și de președintele ANFP.

Prin urmare, trebuie clarificată corelarea mențiunii din preambulul la Decizia Prim-ministrului nr. 523/2023 cu prevederile art. 398 alin. (1) și art. 398¹ alin. (1) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

11. Conform art. 216 alin. (3) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, mobilitatea în interes public a înalților funcționari publici se poate dispune în mod individual, prin act administrativ al persoanei care are competența de numire sau pe baza unui plan de mobilitate aprobat prin hotărâre a Guvernului.

Analiza legislației nu a relevat existența unor dispoziții legale privind conținutul și modalitatea de elaborare și aprobare a unui plan de mobilitate.

Prin urmare, trebuie analizată oportunitatea de a remedia acest vid legislativ.

12. Pe de o parte, conform art. 31 alin. (1²) din anexa nr. 8 la O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, secretarul general al Guvernului întocmește fișa postului standardizată aferentă fiecărei

funcții publice pentru inspectorii guvernamentali; conform modelului de la art. 31 alin. (2) pct. III din anexa nr. 8 la O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, fișa postului standardizată include și atribuțiile postului.

Pe de altă parte, conform art. 222 alin. (3) din anexa nr. 10 la O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, atribuțiile inspectorilor guvernamentali se stabilesc individual, pe baza activităților generale prevăzute la art. 222 alin. (1) și (2) din anexa nr. 10 la O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, prin decizie a prim-ministrului, la propunerea secretarului general al Guvernului sau a miniștrilor.

Prin urmare, trebuie analizată corelarea dintre dispozițiile legale citate.

13. Conform art. 507 alin. (5) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, în cazul înalților funcționari publici, mutarea definitivă se poate dispune pe o funcție publică vacantă de conducere sau de execuție în cadrul autorității sau instituției publice în care acesta își desfășoară activitatea, de persoana care are competența legală de numire în funcția publică, la solicitarea motivată a înaltului funcționar public și cu aprobarea conducătorului autorității sau instituției publice, dacă funcționarul public îndeplinește condițiile pentru ocuparea funcției publice în care se dispune mutarea, conform fișei postului.

Dispoziție legală citată nu face referire la verificarea competențelor specifice aferente funcției publice ocupate prin mutare definitivă.

Trebuie analizată oportunitatea de a reglementa și în cazul mutării definitive a obligației de verificare a competențelor specifice (având în vedere că, de exemplu, în cazul transferului care, în cazul înalților funcționari publici, se poate dispune doar pe funcții publice de execuție sau de conducere, este reglementată verificarea competențelor specifice).

14. Se recomandă revizuirea H.G. nr. 832/2007 în sensul înlocuirii trimiterilor la Legea nr. 188/1999 cu trimiteri la O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, în special având în vedere că nu toate trimiterile la Legea nr. 188/1999 au un corespondent direct în O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

De exemplu, cerința de la art. 395 alin. (2) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, conform căreia la programele de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, organizate de INA, pot participa doar persoane care au calitatea de funcționar public la data începerii acestora sau care au avut această calitate pentru cel puțin un an, nu își are un corespondent în Legea nr. 188/1999 și, ca atare, nu figurează printre condițiile prevăzute în H.G. nr. 832/2007.

15. Conform art. 12 alin. (1) lit. a) din H.G. nr. 1066/2008, prioritățile în domeniul organizării și derulării programelor de formare destinate înalților funcționari publici se aprobă, prin hotărâre a Guvernului, la propunerea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, pe baza informațiilor furnizate, inter alia, de către Ministerul Internelor și Reformei Administrative, pentru prefecți și subprefecți.

Având în vedere că prefecții și subprefecții nu mai sunt calificați drept înalți funcționari publici, însă a fost legiferată o nouă categorie de înalți funcționari publici (în speță, secretarul general al instituției prefectului), este necesară revizuirea H.G. nr. 1066/2008 în vederea corelării cu noul cadru legal din materia înalților funcționari publici.

16. Conform art. 2 alin. (1) lit. b) din anexa la Ordinul MDLPA nr. 770/2024 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și desfășurare a concursului național de admitere la Programul de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici - anul 2024, promoția Anibal Teodorescu, la program pot participa persoanele care îndeplinesc, inter alia, condițiile prevăzute la art. 394 alin. (4) lit. a) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

La art. 394 alin. (4) lit. a) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ se face referire la condițiile prevăzute la art. 465 din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, care reprezintă condițiile de ocupare a unei funcții publice.

Se recomandă analizarea corectitudinii referinței la condițiile prevăzute la art. 394 alin. (4) lit. a) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, respectiv analizarea posibilității ca, în fapt, referința corectă să fie la condițiile prevăzute la art. 394 alin. (4) lit. b) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Anexa 3. Reforma ÎFP în Franța⁴³⁸

Contextul reformei ÎFP din 2021

În 2020, guvernul francez a început să ia în considerare elaborarea unei reforme ambițioase pentru transformarea statului, în general, și a funcției sale de ÎFP, în special, drept una dintre principalele sale priorități⁴³⁹. În Franța nu se mai întreprinseseră eforturi pentru reformarea ÎFP din 1945⁴⁴⁰. Patru motive principale⁴⁴¹ au motivat guvernul să elaboreze o reformă a sistemului de ÎFP:

- (i) **Interesul scăzut pentru examenele de acces în funcția publică**, în special în rândul tinerilor și al persoanelor cu nivel înalt de calificare pentru funcțiile de conducere. De exemplu, potrivit datelor oficiale, în timp ce ponderea angajaților din sectorul public în totalul angajaților era de 22% în 1989, aceasta reprezenta doar 19,8% în 2021⁴⁴².
- (ii) **Furnizarea ineficientă a serviciilor publice**, care a devenit mai evidentă în timpul pandemiei de Covid-19, în principal din cauza priorității acordate de vechiul sistem public funcțiilor analitice în detrimentul funcțiilor operaționale.
- (iii) **Rigiditatea excesivă a sistemului de ÎFP existent**, caracterizată de lipsa evaluărilor și, prin urmare, a consecințelor asupra carierei funcționarilor publici. Înainte de reformă, cadrele superioare se autogestionau, iar carierele erau prestabilite. Puterea politică avea o influență foarte mică asupra ÎFP și, prin urmare, asupra impactului asupra serviciilor publice.
- (iv) **Mobilitatea redusă între instituții**, care împiedica funcționarii publici să lucreze în alte domenii și cu alte echipe sau să învețe din medii de lucru diferite. Înainte de reformă, candidații aveau foarte puțină putere de decizie în ceea ce privește alegerea unui minister sau schimbarea ministerelor.

⁴³⁸ Acest studiu de caz a fost elaborat pe baza analizei documentelor oficiale și a datelor administrative, precum și pe baza unei serii de șapte interviuri, desfășurate în perioada decembrie 2024-ianuarie 2025, cu actuali și foști funcționari francezi responsabili de elaborarea și implementarea reformei ÎFP în Franța. Printre participanții la interviuri s-au numărat actuali și foști funcționari din ministerul dedicat funcției publice, Ministerul Educației Naționale și Tineretului, INSP, Cancelaria Președintelui Franței, DITP și DIESE.

⁴³⁹ Site-ul web al funcției publice. A se vedea <https://www.modernisation.gouv.fr/>.

⁴⁴⁰ Site-ul web dedicat reformei ÎFP. A se vedea <https://www.transformation.gouv.fr/ministre/actualite/reforme-de-la-haute-fonction-publique#:~:text=Une%20réforme%20pilotée%20par%20la,et%20dirigeant%20de%20l'État.>

⁴⁴¹ Interviuri cu foști reprezentanți ai autorităților franceze însărcinate cu elaborarea reformei.

⁴⁴² DGAFP (2023), *Faits et chiffres (2023), Rapport annuel sur l'état de la fonction publique*, Edition 2023. Disponibil la: <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/292479.pdf>.

Primii pași în implementarea reformei din 2021

În aprilie 2021, Președintele Macron a lansat o reformă ambițioasă care viza transformarea MRU în cazul cadrelor de conducere, inclusiv a proceselor de recrutare, formare și management al carierei⁴⁴³. Această decizie a fost urmată de trei măsuri imediate⁴⁴⁴:

- (i) **Elaborarea unui cadru legal**, care include (a) *Convention managériale de l'État* (Acordul privind administrarea statului – n.tr.) din 8 aprilie 2021, care stabilea principiile-cheie ale reformei, inclusiv așteptările ÎFP, (b) Ordinul din 2 iunie 2021, care stabilea dispozițiile generale și specifice privind reforma ÎFP⁴⁴⁵, și (c) Decretul din 1 decembrie 2021, care stabilea statutul special al corpului administratorilor publici, înființa acest corp și definea dispozițiile legale aplicabile acestuia⁴⁴⁶.
- (ii) **Un proces de consultare**, care a avut loc în perioada 27 mai-18 iunie 2021, și a inclus angajatori și ÎFP, cu scopul de a afla care le sunt așteptările. Au participat aproximativ 7 300 de persoane în total⁴⁴⁷. Recomandările vizau „încurajarea mobilității, prin consolidarea sprijinului profesional și extraprofesional, îmbunătățirea transparenței ofertelor de posturi, elaborarea unor parcursuri profesionale standard și încurajarea unei mai bune recunoașteri, dar și mobilitate”.⁴⁴⁸
- (iii) **Înființarea DIESE**. În 2022, guvernul francez a creat *Délégation Interministérielle à l'Encadrement Supérieur de l'État* (Delegația interministerială pentru ÎFP, sau DIESE) pentru a coordona elaborarea și pilotarea noii politici de resurse umane aplicabile ÎFP, sau unui total de 25 000 de persoane⁴⁴⁹ și, astfel, pentru a îmbunătăți utilizarea resurselor umane în administrația publică (Casetă 7). Obiectivul principal al acestei decizii a vizat elaborarea unor norme comune pentru toate ministerele și, pe cale de consecință, crearea în practică a condițiilor pentru perfecționarea profesională și mobilitatea ÎFP⁴⁵⁰. Înainte de reformă, fiecare minister avea propriile norme, în care componentele legate de evaluare sau asumarea răspunderii erau foarte limitate. Prin urmare, DIESE se asigură că sistemul este coerent la nivel interinstituțional și că, în practică, are loc o schimbare de paradigmă⁴⁵¹.

⁴⁴³ Site-ul web dedicat reformei ÎFP. A se vedea <https://www.transformation.gouv.fr/ministre/actualite/reforme-de-la-haute-fonction-publique#:~:text=Une%20réforme%20pilotee%20par%20la,et%20dirigeant%20de%20l'État>.

⁴⁴⁴ Ibidem..

⁴⁴⁵ *Ordonnance n° 2021-702*.

⁴⁴⁶ *Décret n° 2021-1550*.

⁴⁴⁷ A se vedea <https://www.transformation.gouv.fr/ministre/actualite/reforme-de-la-haute-fonction-publique#:~:text=Une%20réforme%20pilotee%20par%20la,et%20dirigeant%20de%20l'État>.

⁴⁴⁸ Ibidem.

⁴⁴⁹ Site-ul web al DIESE. A se vedea <https://www.diese.gouv.fr/la-diese-cadre-anime-pilote-et-deploie-une-offre-de-service-destination-des-cadres-superieurs-et>

⁴⁵⁰ Interviu cu foști reprezentanți ai autorităților franceze însărcinate cu elaborarea reformei.

⁴⁵¹ Site-ul web al DIESE. A se vedea <https://www.diese.gouv.fr/la-diese-cadre-anime-pilote-et-deploie-une-offre-de-service-destination-des-cadres-superieurs-et>.

Caseta 7. Avantajele naturii juridice a unei delegații interministeriale

Una dintre pietrele de temelie ale reformei din 2021 a fost crearea, prin decret, a *Delegației interministeriale* pentru ÎFP, sau DIESE⁴⁵²: Spre deosebire de alte instituții interministeriale din Franța care fac parte din procesul de reformă, cum ar fi *Direction interministérielle de la transformation publique* (Direcția interministerială pentru transformarea funcției publice, sau DITP), DIESE este o delegație, nu o direcție (*direction*). Principala diferență între o delegație și o direcție constă în faptul că o delegație interministerială se disociază de ministere sau direcții specifice⁴⁵³. În schimb, aceasta este în subordinea Cabinetului Prim-ministrului.

Deoarece implementarea reformei necesita o structură instituțională care să poată sprijini acest efort în practică, având în vedere nivelul ridicat de compartimentare existent la acel moment, guvernul francez a decis să transforme DIESE într-o delegație⁴⁵⁴. Dacă ar fi fost o direcție, ar fi trebuit să fie în subordinea unui minister sau a *Direction générale de l'administration et de la fonction publique* (Direcția generală pentru administrație și funcția publică, sau DGAFP). În acest caz, procesul decizional în materie de MRU în ÎFP ar fi depins de o structură diferită și ar fi pierdut flexibilitatea și eficiența pe care le implică natura administrativă a unei delegații.

În cele din urmă, o delegație interministerială are de obicei o misiune specifică pe durata mandatului său și, deoarece nu depinde de un minister specific, se așteaptă ca ea să coordoneze activitatea guvernamentală în mod transversal. În acest caz, guvernul francez a dorit să consolideze eforturile de îmbunătățire a ÎFP în mod specific. DIESE este condusă în prezent de un delegat interministerial, care are rangul administrativ de director al administrației centrale.

Sursă: Comisia Europeană (f.d.), *France country overview. Reform support*. Disponibil la: https://reform-support.ec.europa.eu/our-projects/country-factsheets/france_en.

Obiectivele reformei din 2021

Având în vedere diagnoza anterioară, guvernul francez a început procesul de elaborare a reformei. Optsprezece luni mai târziu, în 2023, a început implementarea reformei ÎFP. Obiectivul principal al acestor reforme îl reprezenta dezvoltarea meritocrației⁴⁵⁵. Cele trei obiective specifice ale reformei erau⁴⁵⁶:

- (i) **Revitalizarea carierei ÎFP**, prin (a) crearea unui nou corp de administratori publici și, prin urmare, a unei identități comune, (b) eliminarea barierelor și promovarea mobilității între profesii, domenii de activitate și instituții, (c) oferirea unor experiențe multiple administratorilor publici în diferite tipuri de funcții, teritorii și servicii și (d) oferirea unei remunerații transparente și adecvate.

⁴⁵² *Décret n° 2021-1775*.

⁴⁵³ Informații furnizate în cadrul interviurilor cu autoritățile franceze.

⁴⁵⁴ DIESE (2021), *Rapport de la commission présidée par Jean Bassères. Préfiguration de la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État*. Disponibil la: <https://www.diese.gouv.fr/sites/default/files/2022-03/Rapport%20DIESE.pdf>.

⁴⁵⁵ Informații furnizate de fostul ministru al Funcției publice, care a coordonat elaborarea reformei.

⁴⁵⁶ Portalul funcției publice. A se vedea <https://www.modernisation.gouv.fr/>.

- (ii) **Reconsiderarea selecției inițiale și a formării**, prin (a) prioritizarea anumitor teme, cum ar fi tranziția ecologică, în tematica examenelor de admitere, (b) încurajarea promovărilor interne în mod egal, (c) eliminarea clasificărilor ieșirilor din ÎFP, (d) dezvoltarea unui cadru de competențe și (e) îmbunătățirea corelării între competențele necesare posturilor și cele deținute de candidați.
- (iii) **Oferirea de sprijin individual ÎFP**, prin (a) dezvoltarea unei rețele de delegați ai conducerii superioare în cadrul fiecărui minister, (b) elaborarea de orientări pentru îmbunătățirea managementului interministerial, (c) dezvoltarea unui cadru de competențe axat pe leadership, (d) furnizarea de instrumente dedicate carierelor în ÎFP, (e) stabilirea de procese de evaluare, (f) asigurarea accesului ÎFP la oportunități de perfecționare profesională și (g) oferirea de programe de formare.

Cele trei etape principale ale reformei

Pe lângă primii pași în implementarea reformei menționați anterior, reforma poate fi structurată pe trei etape:

- (i) **Crearea unui corp unic al cadrelor superioare.** Obiectivul legat de componența ES a fost de a defini și crea un grup unic al cadrelor superioare care să includă „posturile, organismele, gradele și funcțiile care alcătuiesc conducerea superioară a statului, care să presupună dispoziții specifice în materie de formare, evaluare și parcurs profesional”⁴⁵⁷, cu „o identitate comună”⁴⁵⁸. Aceasta înseamnă că ÎFP se referă atât la funcționarii publici, cât și la cei contractuali, chiar dacă aceștia din urmă nu sunt funcționari publici care ocupă o funcție. În cadrul ES, administratorii publici („*administrateurs de l'État*”) sunt unul dintre corpurile care integrează ÎFP, care sunt de obicei formați la *Institut National du Service Public* (Institutul Național al Serviciului Public, sau INSP).
- (ii) **Dezvoltarea DIESE.** De la înființarea sa legală, DIESE este responsabilă de decompartmentarea categoriilor profesionale din cadrul funcției publice, de dezvoltarea unei culturi manageriale comune și de furnizarea de sprijin și îndrumare ÎFP ⁴⁵⁹. De asemenea, ea definește orientările strategice pentru formarea inițială și continuă, supraveghează INSP, asigură profesionalizarea și transparența procedurilor de recrutare pentru ÎFP, organizează comisii de audiere pentru recrutarea ÎFP și elaborează analize comparative între serviciul public și sectorul privat⁴⁶⁰. Obiectivul principal este de a promova mobilitatea în cadrul sistemului ÎFP, ca rezultat al procesului de consultare (Figura 13).
- (iii) **Înființarea INSP pentru a înlocui ENA.** Anterior, Școala Națională de Administrație (*École Nationale d'Administration*, ENA) era responsabilă de organizarea examenelor de admitere

⁴⁵⁷ Site-ul web al perimetrului ES. Lista tipurilor de corpuri poate fi găsită în *Questions / Réponses relatives au corps des administrateurs de l'État*.

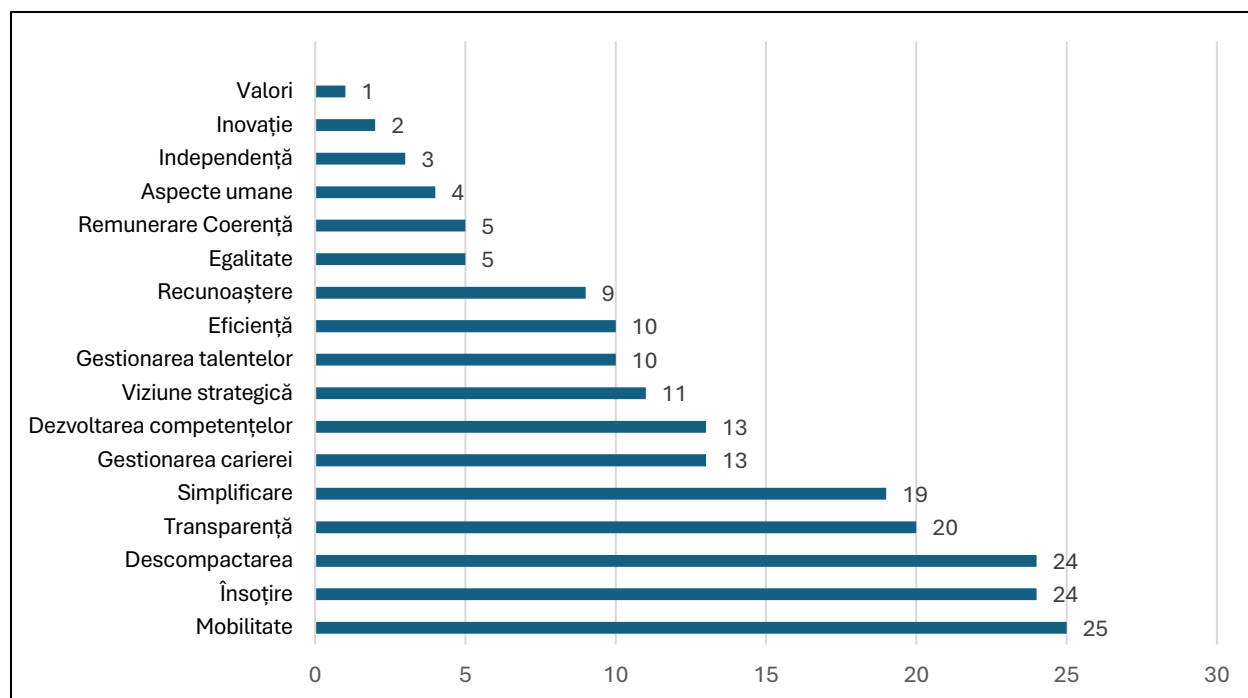
⁴⁵⁸ *Questions / Réponses relatives au corps des administrateurs de l'État*.

⁴⁵⁹ Site-ul web al DIESE. A se vedea <https://www.diese.gouv.fr/la-diese-cadre-anime-pilote-et-deploie-une-offre-de-service-destination-des-cadres-superieurs-et>

⁴⁶⁰ *Décret n° 2021-1775*.

(„*concours*”). Totuși, sistemul anterior se confrunta cu două probleme principale: în primul rând, ENA nu făcea parte dintr-un sistem global de management al ÎFP și, în al doilea rând, rezultatele examenelor de admitere erau utilizate pentru a clasifica definitiv studenții, fără posibilitatea de a corela nevoile studenților cu cele ale angajatorilor. Prin urmare, INSP a fost creat ca parte a unui sistem global de management al ÎFP și cu scopul de a crea o bază pedagogică comună. INSP este responsabil numai de formarea administratorilor publici (FPE).

Figura 13. Așteptările ÎFP în ceea ce privește rolul DIESE (% din răspunsuri)



Sursă: DIESE (2021), *Rapport de la commission présidée par Jean Bassères*. Conform documentului, numărul total de respondenți a fost de 2 832.

Notă: o categorie suplimentară „Altele” a obținut 11% din răspunsuri.

Un nou sistem dedicat ÎFP în Franța

Prin urmare, reforma ÎFP în Franța a adus:

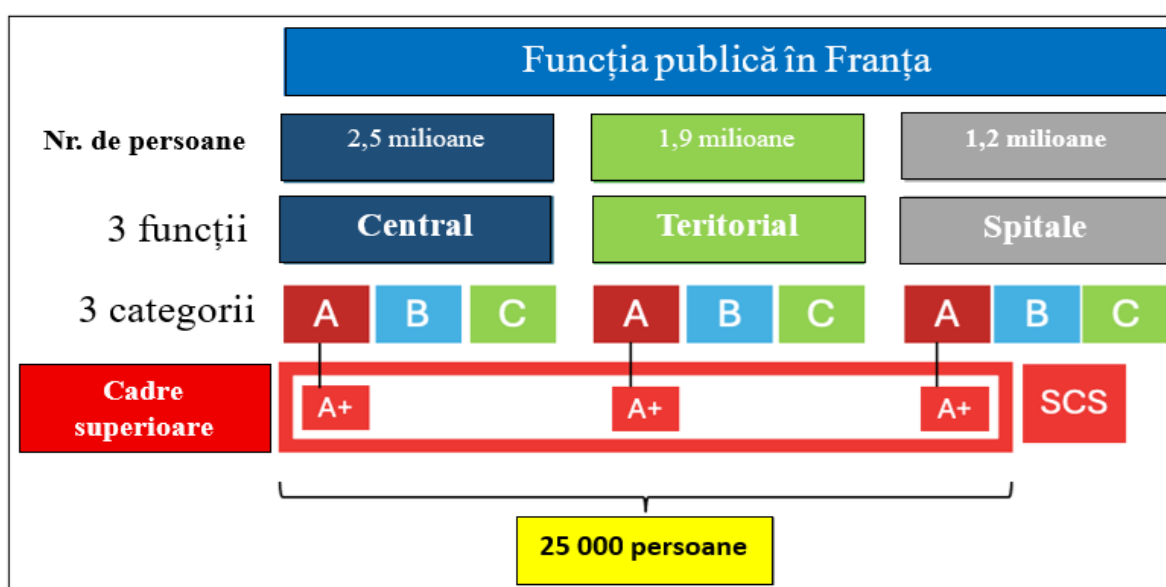
- (i) **Un nou nume și o nouă definiție.** Înainte de reformă, ÎFP din Franța era cunoscută sub denumirea de „*Haute Fonction Publique*”. Această denumire avea, însă, o conotație „peiorativă” de elitism, în opoziție cu meritocrația. Ca parte a procesului de reformă, obiectivul urmărit a constat în consolidarea ideii că, în condițiile unei pregătiri și cariere adecvate, orice persoană poate avea acces la acest tip de funcție publică. Odată cu reforma, noua denumire a ÎFP a devenit „*Encadrement Supérieur*” (ES), care se traduce literal prin „conducere superioară”⁴⁶¹. Reforma nu a însemnat doar

⁴⁶¹ Interviu cu foști reprezentanți ai autorităților franceze însărcinate cu elaborarea reformei.

o schimbare a denumirii, ci și o modificare a definiției și a componenței ÎFP, astfel cum s-a menționat anterior.

- (ii) **Un domeniu de aplicare reînnoit.** Odată cu această nouă definiție, s-a modificat și perimetrul ÎFP. Categoria A include, indiferent de tipul de structură, o altă categorie cunoscută sub denumirea de A+, care este doar observată, nu are caracter juridic și se referă la corpuri de funcționari cu înaltă calificare (Figura 14). Astfel, în urma reformei, ÎFP include persoane din categoria A+, persoane cu funcții de răspundere, indiferent de statutul lor contractual, și persoane care, având în vedere competențele lor, sunt susceptibile de a se alătura ÎFP și, prin urmare, sunt eligibile să beneficieze de formare specifică. Acest nou perimetru include 25 000 de persoane⁴⁶².

Figura 14. Structura și componența ÎFP în Franța



Sursă: Elaborarea autorului pe baza interviurilor cu foști reprezentanți ai autorităților franceze însărcinate cu elaborarea reformei și a site-ului oficial dedicat funcției publice din Franța.

O tipologie a ÎFP

Astfel, o tipologie a ÎFP poate fi observată atât din perspectiva poziției lor, cât și a statutului lor juridic:

- **ES include trei tipuri de cadre superioare în funcție de poziția lor.** ES sau Categoria A+ se referă, de obicei, la toate corpurile administrației de la acest nivel („*cadres supérieurs*”), dar include și două subcategorii: cadrele numite de un ministru („*cadres de direction*”), cum ar fi directorii adjuncți sau șefii adjuncți, și cadrele superioare („*cadres dirigeants*”), care sunt numite de Președinte în cadrul Consiliului de Miniștri. Funcțiile și rolurile lor depind de clasificarea lor (Casetă 8).

⁴⁶² Cifre disponibile pe site-ul web al DIESE. Cu toate acestea, de reținut că, potrivit DIESE, numărul este de 19 000. Interviurile au furnizat cifre diferite, dar cifra oficială de pe site-ul web al DIESE este de 25 000.

- **ES poate include ÎFP cu statut juridic sau agenți contractuali.** ÎFP în sens strict („*fonctionnaires*”) nu au un contract, ci un statut juridic care depinde de un regim de drept public. Candidații INSP sunt considerați stagieri remunerați, angajați de INSP. Pe de altă parte, agenții contractuali pot beneficia de un contract pe durată determinată („*contrat de durée déterminée*” sau CDD), pe o perioadă de trei ani, cu posibilitatea de reînnoire până la șase ani, sau de un contract pe durată nedeterminată („*contrat de durée indéterminée*” sau CDN) atunci când reînnoirea contractului depășește șase ani⁴⁶³. Pentru a deveni agenți într-o funcție publică sau funcționari publici în sens strict, agenții contractuali trebuie să promoveze un examen de intrare în funcția publică.

Caseta 8. O clasificare a ES

Unul dintre principalele obiective ale reformei constă în clarificarea noțiunii de ÎFP sau ES și, prin urmare, în regrouparea „posturilor, organismelor, gradelor și funcțiilor” care formează conducerea de nivel superior în funcția publică⁴⁶⁴. Tipurile de posturi incluse sunt (i) funcții de nivel superior a căror numire este lăsată la latitudinea guvernului (prefecți, ambasadori, decani, de exemplu), (ii) funcții de conducere la nivel central, și (iii) directori ai instituțiilor publice ale statului și agenți care ocupă funcții de nivel înalt în aceste instituții. Această categorie de persoane se referă la agenții care exercită funcții de conducere, de supraveghere, de expertiză sau de control, agenți care, prin natura misiunilor și nivelul de responsabilitate, prin recrutarea, expertiza sau autonomia lor se pot califica să ocupe aceste posturi.

Astfel, noul „perimetru” al ES în Franța include roluri specifice, precum și roluri din sistemul anterior care sunt în proces de dispariție. Exemple de astfel de roluri includ: administratori publici, administratori în cadrul Institutului Național de Statistică și Studii Economice, arhitecți și urbanisti de stat, curatori generali de biblioteci, conservatori de patrimoniu, organismul de proiectare și gestionare al poliției naționale, directori de servicii în administrația penitenciară, ingineri minieri, ingineri de poduri, ape și silvicultură, inspecții sănătate publică veterinară, inspecții generali ai Institutului Național de Statistică și Studii Economice, magistrați ai camerelor regionale de audit, magistrați ai Curții de Conturi, magistrați ai tribunalelor administrative și curților administrative de apel, membri ai Consiliului de Stat, inspecții medicali sănătate publică, farmaciști-inspecții de sănătate publică.

Sursă: DGAFP (2023), *Le périmètre de l'encadrement supérieur de l'État*. Accesibil la <https://www.fonction-publique.gouv.fr/etre-agent-public/mon-parcours-professionnel/les-carrieres-dans-lencadrement-superieur-de-letat/le-perimetre-de-lencadrement-superieur-de-letat>

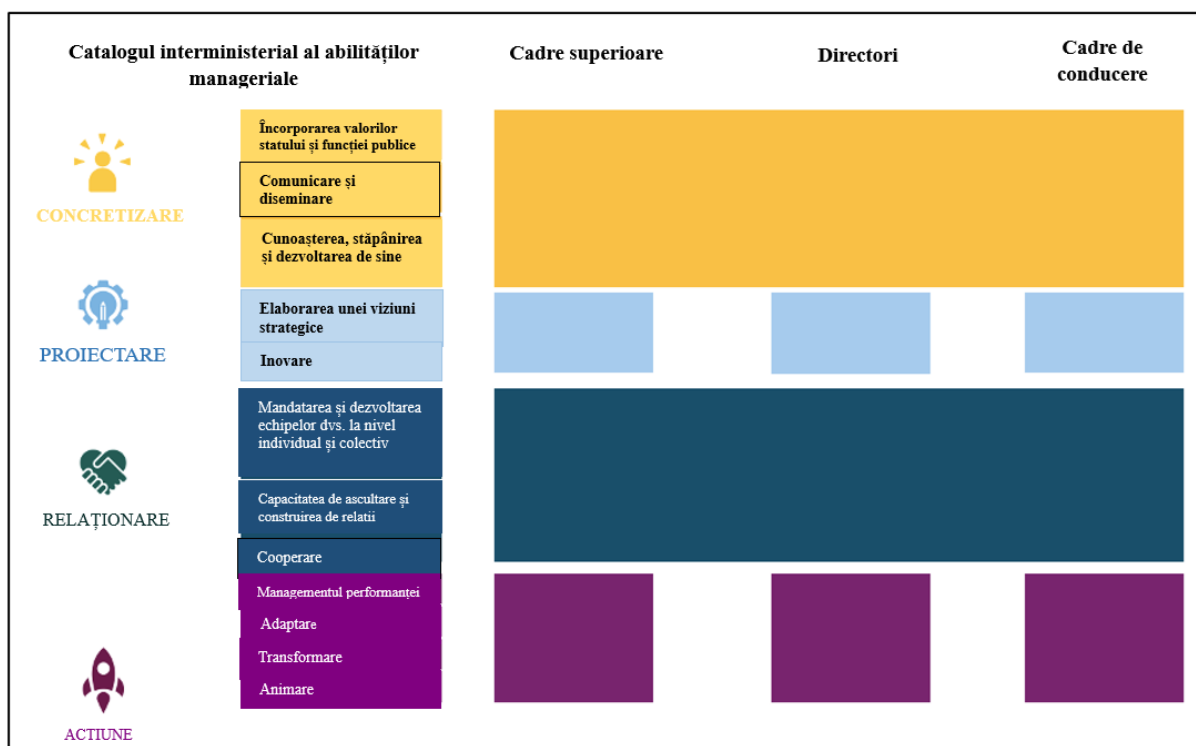
⁴⁶³ A se vedea <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F14012#:~:text=Les%20emplois%20sup%C3%A9rieurs%20pour%20lesquels,recteur%20d'acad%C3%A9mie%2C%20etc.>

⁴⁶⁴ DGAFP (2023), *Le périmètre de l'encadrement supérieur de l'État*. Disponibil la: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/etre-agent-public/mon-parcours-professionnel/les-carrieres-dans-lencadrement-superieur-de-letat/le-perimetre-de-lencadrement-superieur-de-letat>.

Cerințe pentru ÎFP

Deoarece misiunea DIESE constă în a crea o cultură managerială comună și în a stabili reguli comune la nivel de ministere, DIESE și INSP au elaborat un cadru comun de competențe pentru toți ÎFP („*cadres supérieurs*”) și, în mod specific, pentru categoriile *cadres de direction* și *cadres dirigeants* (Figura 15). Pentru a elabora acest cadru, DIESE a trebuit să identifice și să traducă nevoile angajaților – în acest caz, ministerele –, în timp ce INSP a trebuit să stabilească criteriile pedagogice pentru elaborarea programelor de formare inițială și continuă. Competențele sunt organizate în patru categorii principale: „*incarnation*” (care poate fi tradusă corespunzător prin „concretizare”), proiectare, relaționare și acțiune. Competențele de concretizare și relaționare sunt practic aceleași pentru toate „cadrele”, în timp ce competențele legate de proiectare și acțiune diferă în funcție de poziție.

Figura 15. Cadrul interministerial de competențe



Sursă: Site-ul web al DIESE. Accesibil la <https://www.diese.gouv.fr/la-diese-cadre-anime-pilote-et-deploie-une-offre-de-service-destination-des-cadres-superieurs-et>

Conform acestui cadru, ES trebuie să posede:

- **Competențe profesionale** („*compétences métier*”), care sunt deosebit de importante pentru anumite sectoare, cum ar fi sănătatea sau transporturile. De exemplu, funcționarii administrativi provin de obicei din INSP, în timp ce funcționarii tehnici pot proveni din școlile politehnice⁴⁶⁵.

⁴⁶⁵ Interviu cu foști reprezentanți ai autorităților franceze însărcinate cu elaborarea reformei.

- **Competențe transversale**, care au devenit din ce în ce mai importante odată cu reforma, în special în ceea ce privește „tranzițiile” sau sectoarele care au devenit mai relevante pentru strategia guvernamentală, cum ar fi tranziția ecologică („*transition écologique*”). Acest set de competențe face parte dintr-o bază comună predată la INSP în cadrul formării inițiale a candidaților.
- **Competențe interpersonale**, pe care administrația publică le recunoaște ca fiind esențiale pentru funcțiile ES, cum ar fi negocierea și leadership-ul. Un registru al profesiilor elaborat în colaborare cu ministerele precizează diferitele tipuri de competențe pe care funcționarii publici trebuie să le dețină pentru a ocupa diferite funcții, inclusiv ÎFP⁴⁶⁶. De exemplu, un cadru de conducere la nivel de minister trebuie să aibă competențe de leadership și inovare (Figura 16).

Figura 16. Exemplu de rol și competențe ale unui cadru de conducere

Codul postului de referință		FP2EPP03	
Titlul postului de referință		Domeniul functional	
Cadru de conducere la nivel de minister		Elaborarea și pilotarea politicilor publice	
Definiție			
Consilierea celor mai înalte autorități ale statului cu privire la posibilele evoluții ale politicilor publice, dezvoltarea orientărilor strategice în cadrul validat de Guvern și gestionarea tuturor administrațiilor și serviciilor publice în procesul de implementare a acestora.			
Principalele activități			
Conduce și coordonează managementul situațiilor de criză și consiliază autoritățile politice cu privire la direcțiile de acțiune. Coordonează o administrație sau un serviciu public, planifică și organizează misiunile acestora/acestora. Definește obiectivele și indicatorii de performanță ai administrației, în special în cadrul programelor bugetare. Elaborează și adresează propuneri de modificări ale politicilor publice celor mai înalte autorități ale statului etc.			
Know-how		Cunoștințe	
Anticipare, coordonarea schimbării, luarea deciziilor, elaborarea de strategii, managementul performanței		Management și leadership de proiect, legislație/reglementări, mediu administrativ, instituțional și politic	
Soft skills (abilități personale și interpersonale)			
Simț al inovației/creativității, demonstrație de autoritate, capacitate de reacție, dovadă de leadership			

Sursă: Site-ul web al exemplului unui cadru de conducere. Accesibil la <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/ArchivePortailFP/www.fonction-publique.gouv.fr/cadre-dirigeant-de-ministere.html>.

⁴⁶⁶ DGAFP (2023), *Répertoire des métiers de la fonction publique*. Disponibil la adresa <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-actualites/publication-du-premier-repertoire-commun-des-metiers-de-la-fonction-publique>.

Ocuparea posturilor în cadrul ÎFP

În general, pentru a intra în ÎFP, există trei „căi de acces” principale⁴⁶⁷:

- (i) **Examenele de admitere („concours”)**: cea mai comună modalitate de acces la ES o reprezintă examenele de admitere, care sunt aplicate de o serie de școli sau instituții de formare, în funcție de cele trei funcții: INSP este dedicat ÎFP, în timp ce alte școli formează personal pentru FPT și FPH⁴⁶⁸. Pentru categoria A și, prin urmare, pentru categoria A+, candidații trebuie să dețină cel puțin nivelul Bac+2⁴⁶⁹. Informațiile despre examene, inclusiv datele și sectoarele, sunt disponibile public pe un site web special dedicat⁴⁷⁰. Această opțiune este deschisă și persoanelor care dețin diplome de studii din alte țări europene și/sau cu experiență profesională relevantă. Reforma a contribuit la crearea unei baze comune pentru toate examenele, indiferent de școala de origine. De exemplu, chiar dacă personalul administrativ poate proveni de obicei din INSP, iar cel tehnic din școli politehnice, toate examenele au un conținut de bază similar în ceea ce privește tranzițiile-cheie.
- (ii) **Promovarea internă („concours internes”)**: această opțiune este deschisă funcționarilor publici activi, funcționarilor publici aflați în concediu, agenților contractuali, agenților contractuali aflați în concediu sau angajaților organizațiilor interguvernamentale internaționale⁴⁷¹. Ea este disponibilă și resortisanților țărilor din Spațiul Economic European, persoanelor cu experiență în administrația publică din aceste țări sau persoanelor care au urmat o formare într-una dintre aceste țări, echivalentă cu formarea cerută de organizația din sectorul public.
- (iii) **O listă de aptitudini („liste d’aptitudes”)**: o listă validată în prealabil de o comisie de selecție, care vizează apropierea angajatorilor de candidați cu scopul de a crește șansele acestora de a fi recrutați. Lista este de obicei alcătuită din persoane care fac parte din funcția publică de mai mulți ani. Acest proces este cunoscut și sub denumirea de „tour extérieur” (selecție externă).
- (iv) **Prin intermediul unui proces de „chasse des têtes” sau de recrutare de personal**, pentru posturi foarte specifice cu roluri specifice, în special de agenți contractuali, din sectorul privat sau din alte instituții publice, via LinkedIn sau prin intermediul contactelor care știu unde lucrează persoanele respective⁴⁷². Acest proces este gestionat de recrutorii de talente din cadrul ministerelor.

⁴⁶⁷ Informațiile pot fi găsite și în *Décret n° 2021-1550*. Decretul include și posibilitatea recrutării de persoane prin detașare, în funcție de condițiile specificate în Decret.

⁴⁶⁸ De exemplu, pentru FPT, *Institut National d’Études Territoriales* (Institutul Național de Studii Teritoriale, sau INET) și pentru FPH, *École des Hautes Études en Santé Publique* (Școala de Studii Avansate de Sănătate Publică).

⁴⁶⁹ Site-ul web al *Concours*. A se vedea <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F434>.

⁴⁷⁰ Ibidem.

⁴⁷¹ Ibidem.

⁴⁷² Interviu cu un recrutor de talente.

Mai precis, pentru a deveni ES, opțiunile sunt următoarele:

- (i) **Prin concurs.** În acest caz, există patru tipuri principale de concursuri; în toate cazurile, persoanele trebuie să urmeze timp de 24 de luni programele INSP: (i) examenul obișnuit INSP („*concours INSP*”), (ii) promovarea internă („*concours interne*”) pentru candidații cu cel puțin patru ani în funcția publică, (iii) al treilea examen („*troisième concours*”) pentru persoanele din sectorul privat, și (iv) concursurile doctorale („*concours doctorat*”).
- (ii) **Prin selecție externă.** Candidații care fac deja parte din funcția publică și au cel puțin opt ani de experiență profesională pot fi luați în considerare pentru a se alătura ES prin această listă de aptitudini. În acest caz, ei trebuie să petreacă doar șase luni la INSP, deoarece au mai multă experiență în comparație cu alți potențiali candidați.
- (iii) **Prin recrutare.** Această opțiune se aplică numai agenților contractuali, ceea ce înseamnă că aceștia ar avea nivelul ÎFP fără statutul juridic corespunzător. Tipul contractului lor depinde de durata în funcție, astfel cum s-a explicat anterior.

Formarea inițială a ÎFP

Formarea inițială a ÎFP depinde de funcția din care fac parte. Cu alte cuvinte, formarea inițială depinde de școala corespunzătoare care selectează candidații (INSP în cazul FPE și alte școli în cazul FPT și FPH). Cu toate acestea, pentru cele trei funcții, atât **DIESE**, cât și **INSP contribuie la elaborarea:**

- (i) **Programelor de dezvoltare a talentelor**, care vizează creșterea reprezentării sociale și a diversității⁴⁷³. În cadrul acestei categorii de programe, două urmăresc să crească participarea: (a) femeilor, prin Programul Femei Talentate⁴⁷⁴ (*Programme Talentueuses*), care reunește în prezent 100 de participante din cele trei structuri ale funcției publice, durează 8 zile pe o perioadă de 6 luni și se concentrează pe dezvoltarea leadership-ului și a încrederii în sine, și (b) studenților merituoși din medii sociale defavorizate, prin „Talente”⁴⁷⁵ (*Classes préparatoires „Talents”*), un program pregătitor care ajută studenții să se pregătească pentru examenele de admitere în funcția publică pentru categoria A+, cu accent pe coaching și provocări din viața reală.
- (ii) **Ciclului de studii superioare în funcția publică** (*Cycle des Hautes Études de Service Public*, sau CHESP)⁴⁷⁶: un program de formare la nivel înalt pentru cadrele de conducere care doresc să devină lideri publici (categoria A+), din cele trei structuri ale funcției publice și din sistemul judiciar,

⁴⁷³ Portalul dedicat funcției publice. A se vedea <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/ArchivePortailFP/www.fonction-publique.gouv.fr/la-reforme-de-la-haute-fonction-publique.html>.

⁴⁷⁴ Site-ul web al *Talentueuses*. A se vedea <https://insp.gouv.fr/programme-talentueuses#:~:text=Le%20programme%20Talentueuses%20est%20un,la%20fonction%20publique%20de%20demain>.

⁴⁷⁵ Site-ul web al *Classes Préparatoires Talents*. A se vedea <https://insp.gouv.fr/prepas-talents>.

⁴⁷⁶ Site-ul web al CHESP. A se vedea <https://insp.gouv.fr/cycle-des-hautes-etudes-de-service-public-chesp>.

precum și din sectorul privat, care durează 20 de zile pe o perioadă de 12 luni. Programul are ca scop formarea agenților pe trei direcții principale: (a) să devină lideri, (b) să cunoască lumea în devenire, (c) să se deschidă către realitățile celorlalți. Acest program include module de digitalizare, tranziție verde, managementul crizelor, printre altele, și se adresează unui număr de 135 de cadre.

(iii) Ciclului superior de dezvoltare managerială (*Cycle supérieur de développement managérial*, sau CYSDM): un program interministerial de formare la nivel înalt, care durează nouă zile pe o perioadă totală de nouă luni, și se adresează cadrelor superioare din FPE care intenționează să ocupe funcții manageriale și să își dezvolte abilitățile de leadership și manageriale⁴⁷⁷.

Mai precis, pentru FPE, formarea inițială în cadrul INSP constă în:

- **Parcurgerea unor tematici specifice**, cunoscute și sub denumirea de „tranziții”, pentru a pregăti mai bine viitoarele cadre de conducere pentru a face față noilor provocări, cum ar fi schimbările climatice. Acesta este unul dintre aspectele-cheie ale reformei în ceea ce privește conținutul pedagogic, pe de o parte, și formarea inițială și continuă, pe de altă parte.
- **Utilizarea unei abordări științifice și de cercetare**, cu scopul de a „mobiliza știința în beneficiul funcției publice”⁴⁷⁸. În fiecare săptămână, studenții participă la un atelier de cercetare bazat pe tehnici științifice pentru fiecare materie în parte, la care participă un practician, un cadru de conducere și un cadru didactic.
- **Formalizarea titularizării** („*titularisation*”). Unul dintre aspectele-cheie ale reformei vizează eliminarea clasamentelor la sfârșitul formării inițiale, astfel încât candidații să poată trece de la o instituție publică la alta. Odată ce candidații au finalizat formarea inițială, ei devin funcționari publici în sensul strict al cuvântului. Pentru a deveni funcționari publici, ei trebuie să promoveze în fiecare semestru o serie de evaluări individuale și colective, inclusiv teste scrise și stagii.

Operaționalizarea reformei ÎFP din 2021

Pe lângă crearea DIESE, operaționalizarea reformei a depins de trei canale principale:

- Înființarea unor structuri instituționale pentru a sprijini reforma:** pentru implementarea reformei de modernizare a statului în general, guvernul a creat alte structuri, cum ar fi *Direction Interministérielle de la Transformation Publique* (Direcția interministerială pentru transformarea funcției publice, sau DITP), al cărei obiectiv este de a coordona implementarea agendei de transformare publică, sau *Direction Interministérielle du Numérique* (Direcția interministerială pentru digitalizare, sau DINUM). La rândul lor, înlocuirea ENA cu INSP și crearea DIESE au fost concepute special pentru a sprijini această transformare. Structurile de mai sus asigură implementarea reformei cu o coordonare orizontală și verticală suplimentară.

⁴⁷⁷ Site-ul web al CYSDM. A se vedea <https://www.diese.gouv.fr/cycle-superieur-de-developpement-managerial-cysdem>

⁴⁷⁸ Informații furnizate de INSP în cadrul unui interviu.

(ii) **Crearea de rețele de delegați:** reforma din 2021 prevede dezvoltarea de rețele de delegați ai ES („*délégués à l’encadrement supérieur*” sau DES), subordonați DIESE, care sunt responsabili de coordonarea și implementarea politicii de resurse umane pentru ES la nivelul fiecărui minister și în contextul orientărilor elaborate de DIESE⁴⁷⁹. Membrii acestei rețele se reunesc periodic în persoană. Crearea rețelei a fost inspirată de dinamica din sectorul privat în ceea ce privește MRU⁴⁸⁰. Această rețea contribuie la consolidarea coordonării orizontale a politicii de resurse umane între ministere.

(iii) **Dezvoltarea de instrumente manageriale:** DIESE a elaborat orientări pentru gestiunea interministerială („*lignes directrices de gestion interministérielle*”) care au ca scop să ajute ministerele și rețelele de delegați să pună în aplicare noua politică de resurse umane pe o perioadă de cinci ani, inclusiv evaluarea talentelor⁴⁸¹. De exemplu, elaborarea și implementarea planurilor ministeriale pentru ÎFP ajută ministerele să transpună în acțiuni concrete orientările comune ale politicii în materie de resurse umane⁴⁸².

Perfecționarea profesională a ÎFP

Unul dintre principalele motive care au stat la baza înlocuirii ENA cu INSP a fost tocmai îmbunătățirea ofertei de opțiuni de perfecționare profesională, în afară de formarea inițială. În practică, INSP este responsabil de elaborarea de cursuri de perfecționare profesională, în strânsă colaborare cu DIESE. În acest context, două noțiuni sunt esențiale:

(i) **Noțiunea de mobilitate**⁴⁸³: tocmai pentru că unul dintre aspectele-cheie ale reformei vizează evoluția carierei în ÎFP, cadrul instituțional al reformei recunoaște trei tipuri principale de mobilitate: (a) mobilitatea funcțională, sau posibilitatea de a lucra într-un domeniu de expertiză profesională diferit de cel în care cadrul de conducere și-a exercitat funcțiile⁴⁸⁴, (b) mobilitatea geografică, sau schimbarea domiciliului administrativ,⁴⁸⁵ și (c) mobilitatea în termeni de mediu profesional, care corespunde unei schimbări a mediului de lucru în care se desfășoară misiunile, cum ar fi schimbarea angajatorului.

(ii) **Un cadru comun pentru dezvoltarea competențelor**⁴⁸⁶: întrucât una dintre axele principale ale reformei constă în crearea unei identități comune în rândul ÎFP, pentru a dezvolta o astfel de identitate, DIESE este responsabilă de elaborarea și furnizarea de orientări și cadre pentru ministere

⁴⁷⁹ Site-ul web al DIESE și DES.

⁴⁸⁰ Interviu cu un recrutor de talente și portalul dedicat funcției publice.

⁴⁸¹ *Circulaire n° 6346-SG* și portalul dedicat funcției publice.

⁴⁸² *Circulaire n° 6346-SG*.

⁴⁸³ *Circulaire n° 6346-SG*.

⁴⁸⁴ Fără a schimba neapărat ministerele.

⁴⁸⁵ În acest context, mobilitatea în cadrul unui departament sau între două locații ale aceluiași departament deservite de aceeași rețea de transport public nu constituie mobilitate geografică.

⁴⁸⁶ *Circulaire n° 6346-SG*.

și alte instituții, precum INSP. Cadrul comun de competențe contribuie la anticiparea nevoilor angajatorilor, facilitează mobilitatea și încurajează dobândirea de competențe.

- (iii) **Un sistem de parcurs profesional** („*dispositif parcours et carrière*”): DIESE, în colaborare cu DES, oferă consiliere cadrelor superioare și prezintă perspective legate de opțiunile lor de carieră⁴⁸⁷. O comisie compusă din cel puțin cinci membri, inclusiv președintele, efectuează o analiză a potențialelor parcursuri profesionale ale unui funcționar public de nivel superior și, utilizând o abordare bazată pe competențe, prezintă recomandări adaptate proiectului și nevoilor sale. Acest sistem implică, prin urmare, îndrumare, perfecționare profesională și evaluare, care are loc de obicei cel puțin o dată la șase ani.

Evaluarea performanțelor profesionale individuale

Unul dintre elementele-cheie ale reformei din 2021 urmărește dezvoltarea unei componente de evaluare pentru ÎFP, pentru a evita corporativismul și, în schimb, pentru a stimula meritocrația. Evaluările au loc pe tot parcursul carierei ÎFP și au ca scop să îi ajute să își identifice punctele forte și domeniile de oportunități și, astfel, să își dezvolte propriile planuri de competențe⁴⁸⁸. Există două tipuri principale de evaluări – în ambele cazuri, DIESE are rol de lider în definirea liniilor directoare:

- (i) **Întâlniri profesionale anuale**⁴⁸⁹: fiecare cadru de conducere se întâlnește cu superiorul său direct pentru a-și evalua capacitatea de a atinge obiectivele stabilite la începutul anului, precum și modul său de a-și îndeplini atribuțiile, ținând cont de cadrul de competențe elaborat de DIESE.
- (ii) **Evaluări ale realizărilor și competențelor**⁴⁹⁰: începând din 2023, acest tip de evaluare trebuie să sprijine ÎFP și să aibă loc cel puțin o dată la 6 ani. În acest caz, superiorul ierarhic al cadrului de conducere nu participă; în schimb, un organism colegial este responsabil de proces – în unele cazuri, organismul respectiv este în subordinea Prim-ministrului. Rezultatele acestui tip de evaluări ajută atât ministerele, cât și cadrele superioare să elaboreze un plan de formare corespunzător și să ia în considerare o promovare.

Răspunderea administrativă și disciplinară

Conform *Code général de la fonction publique* (Codul general al funcției publice), funcționarii publici trebuie să își îndeplinească rolul „cu demnitate, imparțialitate, integritate și probitate”. Nerespectarea acestor norme poate duce la aplicarea de proceduri disciplinare și penale pentru faptele săvârșite în exercitarea atribuțiilor de conducere⁴⁹¹.

⁴⁸⁷ Site-ul web *Dispositif Parcours et Carrière*. A se vedea <https://www.diese.gouv.fr/dispositif-parcours-carriere>

⁴⁸⁸ *Circulaire n° 6346-SG*.

⁴⁸⁹ *Circulaire n° 6346-SG*.

⁴⁹⁰ *Circulaire n° 6346-SG* și portalul dedicat funcției publice.

⁴⁹¹ *Code général de la fonction publique*.

Provocări persistente

În ciuda eforturilor depuse în cadrul reformei privind ÎFP, funcționarii intervievați care au supravegheat elaborarea reformei și funcționarii care o implementează în prezent au identificat trei provocări persistente:

- (i) **Depășirea stigmatului agenților contractuali:** funcționarii publici în sens strict („*fonctionnaires*”) care au intrat în categoria A+ din funcția publică în urma unui examen tind să îi desconsidere pe agenții contractuali care nu au fost nevoiți să promoveze un astfel de examen pentru a se alătura acestei categorii, chiar dacă aceștia posedă competențele necesare și au fost selectați printr-un concurs.
- (ii) **Îmbunătățirea și coordonarea sistemelor informatice în ceea ce privește resursele umane:** succesul sistemelor informatice depinde de tipul de informații pe care le includ și de persoanele care introduc informațiile. Funcționarii publici trebuie, de asemenea, să participe la procesul de îmbogățire a sistemelor informatice, ceea ce nu se întâmplă întotdeauna în practică, în ciuda eforturilor DIESE, mai ales având în vedere că ÎFP totalizează 25 000 de persoane.
- (iii) **Determinarea numărului total de ÎFP în practică:** chiar dacă reforma este o încercare de a defini noul ES și componența sa, în practică acest exercițiu s-a dovedit dificil. Motivul este că ministerele nu știu întotdeauna cum să încadreze cadrele de conducere⁴⁹².

⁴⁹² Informații furnizate în cadrul interviurilor derulate pentru acest studiu de caz.

Anexa 4. Analiza profilurilor și a dinamicii corpului ÎFP în România

Metodologie

Această anexă prezintă o analiză sistematică a profilurilor secretarilor generali și secretarilor generali adjuncți la nivel ministerial în România pentru perioada 1 ianuarie 2021 - 31 mai 2025⁴⁹³. Deciziile Prim-ministrului privind exercitarea funcției publice vacante din categoria înalților funcționari publici și deciziile Primului-ministru privind încetarea exercitării funcției publice vacante din categoria înalților funcționari publici, publicate în Monitorul Oficial al României în această perioadă, au constituit o sursă valoroasă de informații pentru crearea unui inventar al tuturor persoanelor numite în aceste funcții. Au fost identificate în total 442 de decizii, dintre care 358 de decizii privind exercitarea funcției publice din categoria înalților funcționari publici și 84 de decizii de încetare a exercitării a funcției publice. În total, 97 de persoane au fost numite în astfel de funcții în perioada analizată.

Scopul analizei deciziilor Prim-ministrului a fost acela de a crea un inventar cuprinzător și fiabil al tuturor persoanelor care au exercitat funcția de secretar general și de a extrage alte informații valoroase, cum ar fi metoda de ocupare a funcției, funcția deținută înainte de cea de secretar general și durata mandatului acestora. În plus, studiul longitudinal a oferit posibilitatea de a identifica mișcarea secretarilor generali către funcții similare în alte ministere, de a calcula durata mandatelor lor și de a analiza impactul schimbărilor ministeriale asupra încetării exercitării funcției publice de secretar general. Tabelul 10 prezintă o imagine de ansamblu a metodologiei de cercetare.

Tabelul 10. Prezentare generală a metodologiei de cercetare

Numărul total de decizii publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025	442
Număr de decizii privind exercitarea funcției publice din categoria înalților funcționari publici	35
Număr de decizii privind încetarea exercitării funcției publice din categoria înalților funcționari publici	84
Număr total de persoane numite	97
Număr total de CV-uri analizate	66 (68%)

Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României între 1 ianuarie 2021 și 31 mai 2025, și a analizei CV-urilor identificate online

Pentru a înțelege mai bine profilul secretarilor generali, au fost analizate CV-urile persoanelor care au ocupat aceste funcții în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025. Din CV-urile acestora au fost extrase

⁴⁹³ Începutul perioadei analizate (1 ianuarie 2021) este foarte aproape de începutul mandatului Guvernului Florin Cîțu (numit la 23 decembrie 2020). Unul dintre obiectivele acestui studiu a fost să analizeze relația dintre schimbările guvernamentale și numirea secretarilor generali.

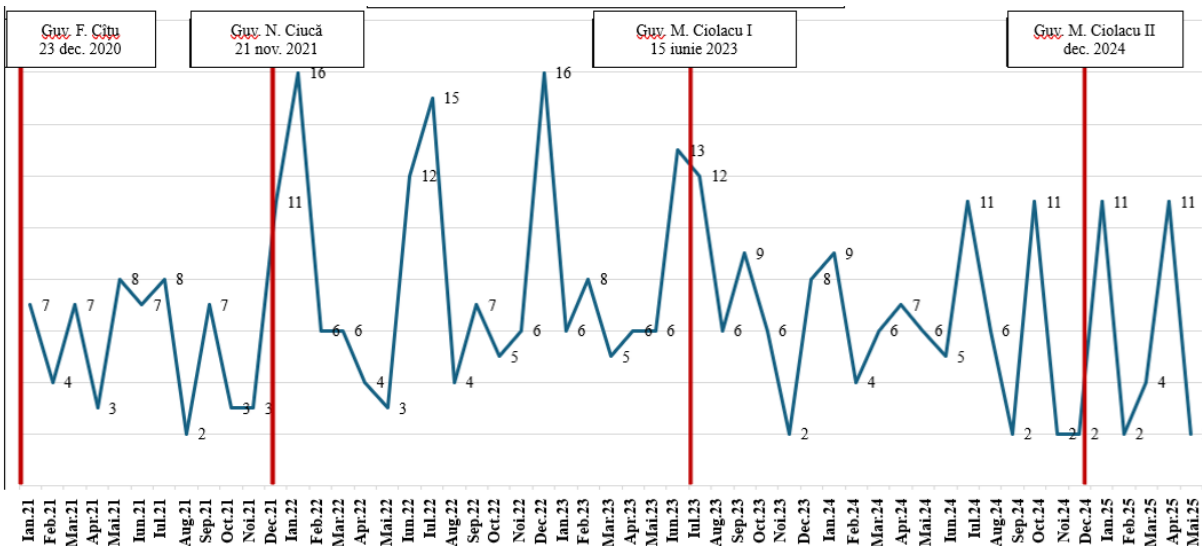
informații despre distribuția pe sexe și vârste, nivelul de studii, universitățile absolvite, disciplinele studiate la universitate, parcursul profesional și experiența politică. Pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului, 97 de persoane au fost numite în această perioadă, unele dintre ele fiind numite de mai multe ori. Au fost identificate online un total de 66 de CV-uri (fie pe site-urile ministerelor, fie pe site-urile altor instituții publice de nivel central), reprezentând 68% din numărul total de persoane numite în această perioadă. Prin urmare, analiza CV-urilor este incompletă, deoarece nu acoperă toate persoanele numite în perioada analizată. Deși ministerele nu au obligația de a publica CV-urile secretarilor generali pe site-urile lor web, aceasta a devenit o bună practică pentru majoritatea ministerelor. Prin urmare, CV-urile persoanelor aflate în funcție la 31 mai 2025 au fost mult mai ușor de identificat. Totuși, nu există un registru cu acces liber care să conțină numele și CV-urile persoanelor care au deținut astfel de funcții în trecut. Deși unele nume și CV-uri pot fi găsite online pe versiunile vechi ale site-urilor web ale unor ministere, informațiile nu sunt actualizate. Deși uneori incomplete sau neactualizate, aceste date au oferit totuși informații valoroase despre profilurile secretarilor generali la nivel ministerial.

O astfel de analiză nu a mai fost realizată până acum în România și completează datele statistice raportate anual de ANFP cu privire la numărul total de ÎFP și rata de ocupare a acestor funcții. Studiul analizează profilurile persoanelor numite în funcția de secretar general la nivel de ministere. Este important de menționat că acest studiu nu analizează toate subcategoriile de ÎFP. Mai precis, studiul nu analizează secretarii generali numiți în agenții subordonate ministerelor sau altor instituții de la nivel central, nici cei numiți în Instituțiile Prefectului, nici cei numiți ca IG în cadrul SGG. Deci, rezultatele acestei analize nu pot fi generalizate pentru întregul corp al ÎFP. Cu toate acestea, se pot trage concluzii importante cu privire la această subcategorie de ÎFP care a fost analizată.

Rezultatele analizei

Analiza deciziilor privind exercitarea funcției publice a secretarilor generali evidențiază o tendință sezonieră, cu un număr mai mare de numiri care au loc la aproximativ fiecare șase luni, din cauza exercitărilor cu caracter temporar a acestor funcții publice. Numărul deciziilor de exercitare a funcției publice în perioada care a urmat schimbărilor guvernamentale nu a crescut; dimpotrivă, tendința numirilor a fost sezonieră (a se vedea Figura 17). Aceste rezultate indică faptul că exercitarea temporară pe o perioadă de șase luni a devenit metoda cea mai frecvent utilizată pentru numirea secretarilor generali.

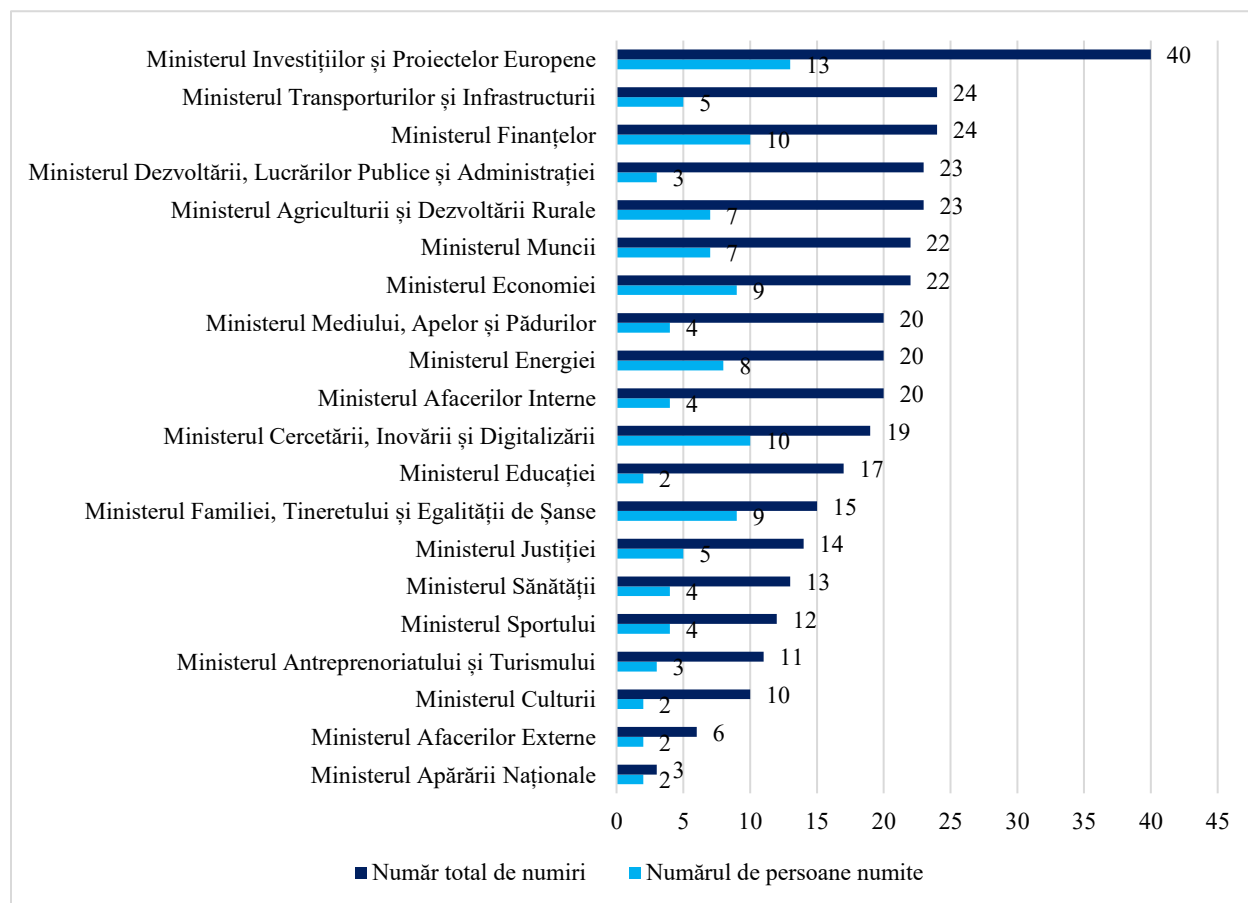
Figura 17. Decizii de exercitare a funcției publice a secretarilor generali la nivel de ministere în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025



Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025.

Distribuția deciziilor de exercitare pe ministere relevă un număr semnificativ mai mare de astfel de decizii pentru unele ministere și o mai mare stabilitate pentru altele. De exemplu, în cazul Ministerului Investițiilor și Proiectelor Europene s-au emis 40 de decizii de exercitare, care au dus la numirea a 13 persoane în funcțiile de secretari generali și secretari generali adjuncți (a se vedea Figura 18). Acestea reprezintă cele mai mari cifre în materie de decizii de exercitare dintre toate ministerele în perioada analizată. O posibilă explicație este că, în această perioadă, cinci miniștri (și un ministru interimar) din trei partide politice au fost numiți pentru a conduce acest minister și au ales să numească persoane diferite în funcția de secretar general. Totuși, chiar dacă schimbările frecvente indică un nivel ridicat de instabilitate pentru această funcție, după analizarea duratei mandatelor persoanelor numite în această perioadă, a fost identificată o persoană în Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, care a ocupat funcția timp de 50 de luni, până la 31 mai 2025. La compararea ministerelor cu un număr similar de decizii de numire, s-au observat diferențe în ceea ce privește numărul de persoane numite în funcția de secretar general. De exemplu, deși numărul deciziilor de exercitare a acestei funcții publice este similar pentru Ministerul Transporturilor și Infrastructurii și Ministerul Finanțelor, numărul persoanelor numite este de două ori mai mare în cazul celui din urmă. O explicație ar putea fi faptul că cinci miniștri (și un ministru interimar) din trei partide politice au fost numiți la Ministerul Finanțelor în perioada analizată, comparativ cu doi miniștri (și un ministru interimar) din două partide politice la Ministerul Transporturilor. Figura 18 prezintă alte ministere cu un număr mare de decizii de exercitare a funcției de secretar general, dar cu un număr redus de persoane numite, ceea ce indică o stabilitate relativă a personalului pentru această funcție. De exemplu, în cadrul Ministerului Educației și Culturii, două persoane au fost numite de mai multe ori în funcțiile de secretar general sau secretar general adjunct. Ministerul Apărării prezintă cea mai mare stabilitate a acestor funcții.

Figura 18. Comparație între numărul total de decizii de exercitare a funcției de secretar general și numărul de numiri individuale pe minister (1 ianuarie 2021 - 31 mai 2025)

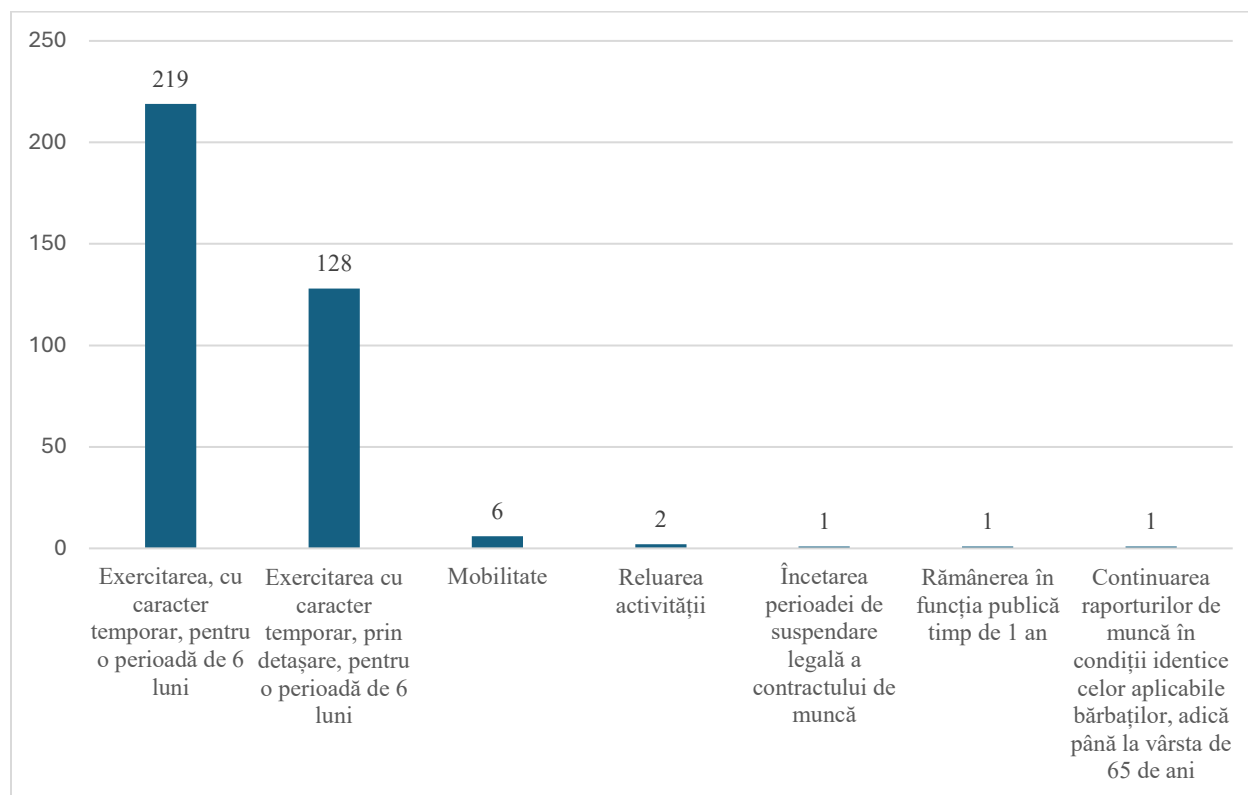


Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

Analiza deciziilor Prim-ministrului a arătat că cea mai frecventă metodă utilizată pentru ocuparea pozițiilor vacante de secretari generali și secretari generali adjuncți este exercitarea, cu caracter temporar, pe o perioadă de 6 luni, de către persoane din rândul funcționarilor publici ai ministerului respectiv. Din totalul de 358 de decizii, 219 au fost făcute prin această metodă (a se vedea Figura 19). A doua cea mai frecventă metodă este exercitarea, cu caracter temporar, pe o perioadă de 6 luni, realizată prin transfer de la o altă instituție. În perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025 au fost publicate 128 de decizii de acest tip. Alte metode de ocupare a funcției publice de secretar general au inclus mobilitatea în cadrul corpului de ÎFP (6) și reluarea activității (2). Nicio numire nu a fost făcută ca urmare a unui concurs deschis în perioada analizată. Aceste rezultate corespund statisticilor publicate de ANFP⁴⁹⁴, care arată că 63% din numărul total de posturi din categoria ÎFP au fost ocupate temporar în 2024, în creștere față de 52,3% în 2023.

⁴⁹⁴ Agenția Națională a Funcționarilor Publici (2024), *Raport privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici*. Disponibil la <https://www.anfp.gov.ro/media/z32ptoe1/raport-privind-managementul-func%C8%9Biei-%C8%99i-func%C8%9Bionarilor-publici-2024.pdf>.

Figura 19. Distribuția metodelor de ocupare a funcțiilor publice de secretari generali în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025



Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

Analiza deciziilor Prim-ministrului a evidențiat că secretarii generali sunt selectați cel mai adesea din rândul funcționarilor publici de nivel mediu și fără atribuții de conducere din cadrul aceluiasi minister, mai degrabă decât din rândul funcționarilor de vârf, cum ar fi directorii generali. Deoarece majoritatea deciziilor de exercitare temporară au fost făcute din rândul funcționarilor publici din același minister sau transferați din altă instituție publică, au fost analizate funcțiile din care respectivele persoane au fost numite ca secretari generali sau secretari generali adjuncți. Aceste informații au fost extrase din deciziile Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României. Numirile efectuate din cadrul aceluiasi minister au fost analizate separat de cele efectuate prin transferuri din alte instituții publice. În cazurile în care o persoană a fost numită temporar de mai multe ori în aceeași funcție (cum se întâmplă adesea), numai una dintre numiri a fost inclusă în analiză. Totuși, în cazul în care funcționarul public a fost numit de mai multe ori, dar din funcții diferite, toate aceste situații cu funcții anterioare diferite au fost incluse în analiză. Scopul analizei a fost de a identifica funcțiile deținute înainte de numirea în funcția de secretar general și de a determina nivelul de experiență managerială pe care cei numiți îl aveau la nivel ministerial. Cel mai adesea, secretarii generali au fost numiți dintre funcționarii publici cu statut de consilieri (grad profesional superior) (33 din 78 de numiri), directori (14 numiri), directori generali (7 numiri), directori generali adjuncți (6 numiri), șefi birou (6 numiri) și directori adjuncți (4 numiri) (a se vedea Tabelul 11). Alte numiri au fost făcute din funcții specializate întâlnite în ministere precum Ministerul

Afacerilor Externe (ministru plenipotențiar), Ministerul de Interne (chestor-șef de poliție) sau Ministerul Justiției (personal juridic de specialitate asimilat judecătorilor și procurorilor).

Tabelul 11. Funcțiile din cadrul aceluiași minister din care au fost numiți secretarii generali

Funcție în cadrul aceluiași minister	Nr. de numiri
Consilier (grad profesional superior)	33
Director	14
Director general	7
Director general adjunct	6
Șef serviciu	6
Director adjunct	4
Chestor-șef de poliție	1
Diplomat	1
Inspector (grad profesional asistent sau superior)	1
Ministru consilier	1
Ministru plenipotențiar	1
Manager public	1
Personal de specialitate juridică asimilat judecătorilor și procurorilor	1
Șef birou	1
Total	78

Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

Atunci când secretarii generali au fost numiți prin transfer, aceștia au fost transferați din funcții de conducere de nivel mediu sau fără atribuții de conducere, cum ar fi cele de consilier și director, fie dintr-un alt minister, fie din autorități din subordinea aceluiași minister în care au fost numiți. În câteva cazuri, aceștia au fost transferați din funcții de vârf. În doar 4 din 44 de cazuri, secretarii generali au fost transferați din funcția de director general, iar în 2 cazuri din funcția de director general adjunct (a se vedea Tabelul 12). Cel mai adesea, secretarii generali au fost transferați din funcții de conducere de nivel mediu din alte instituții sau din funcții fără atribuții de conducere, cum ar fi cele de consilier (grad profesional superior sau principal) (11 din 44 de numiri), director (7), consilier parlamentar (4), inspector (3), șef birou (3), director executiv (2), manager public (2) sau auditor superior (2). Acest rezultat ilustrează un nivel ceva mai scăzut de experiență managerială înainte de exercitarea funcției de secretar general.

Tabelul 12. Funcțiile din care au fost transferați secretarii generali

Funcțiile din care s-au efectuat transferurile	Nr. de numiri
Consilier (grad profesional superior sau principal)	11
Director	7
Consilier parlamentar	4
Director general	4
Inspector (grad profesional asistent sau superior)	3
Șef de serviciu	3

Director executiv	2
Director general adjunct	2
Manager public	2
Auditor superior	2
Director adjunct	1
Director executiv adjunct	1
Şef administraţie adjunct	1
Comisar-şef de poliţie	1
Total	44

Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

În majoritatea cazurilor, transferurile secretarilor generali au fost efectuate din instituții de la nivel central, fie dintr-un alt minister (16 din 44 de decizii de exercitare temporară), fie din autorități din subordinea aceluiași minister în care au fost numiți (5 decizii) (a se vedea Tabelul 13). În 11 cazuri, transferurile s-au făcut din instituții deconcentrate la nivel județean, iar într-un singur caz, transferul a fost efectuat din administrația locală. În restul cazurilor, transferurile au fost efectuate din alte instituții de la nivel central, cum ar fi aparatul administrativ al celor două Camere ale Parlamentului, Autoritatea Electorală Permanentă, Corpul de Control al Prim-ministrului, Curtea de Conturi, Consiliul Concurenței, Direcția Antifraudă, Poliția Română sau Secretariatul General al Guvernului.

Tabelul 13. Instituțiile din care au fost transferați secretarii generali

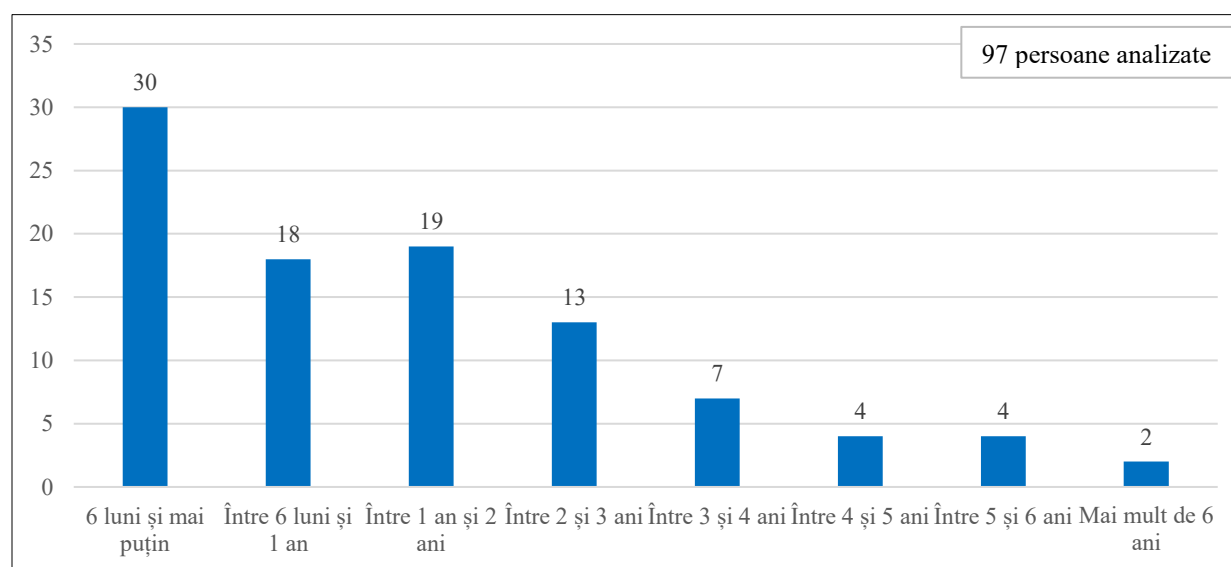
Instituțiile din care au fost transferați secretarii generali	Nr. transferuri
Un alt minister	16
Instituții deconcentrate la nivel județean	11
Autoritate subordonată aceluiași minister	5
Camera Deputaților	2
Senatul României	1
Autoritate subordonată unui alt minister	1
Autoritatea Electorală Permanentă	1
Consiliul Concurenței	1
Corpul de Control al Prim-ministrului	1
Curtea de Conturi	1
Direcția Antifraudă	1
Poliția Română	1
Primăria Constanța	1
Secretariatul General al Guvernului	1
Total	44

Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

Analiza a evidențiat că mandatele a aproape jumătate dintre secretarii generali și secretarii generali adjuncți numiți în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025 au fost mai mici de un an (Figura 20). La

calcularea duratei mandatului unei persoane, începutul mandatului este momentul în care persoana respectivă exercită pentru prima dată funcția de secretar general sau secretar general adjunct într-un minister. Dacă persoana respectivă a fost numită din nou în aceeași funcție de mai multe ori, numirile ulterioare au fost considerate continuări ale mandatului. Cu toate acestea, dacă persoana respectivă a fost numită într-o funcție diferită în cadrul aceluiași minister (de exemplu, de la secretar general adjunct la secretar general), noua numire a fost considerată un nou mandat. Aceeași procedură a fost aplicată în cazurile în care persoana a fost numită într-o funcție într-un alt minister. Analiza a arătat că, la 31 mai 2025, 30 din cele 97 de persoane au ocupat funcția timp de mai puțin de șase luni, iar 18 persoane au ocupat funcția pentru o perioadă cuprinsă între șase luni și un an. Alte 19 persoane au ocupat funcția între 1 și 2 ani. Mandatele pe termen scurt ale secretarilor generali sunt adesea rezultatul exercitării temporare pe șase luni. Cu toate acestea, analiza a evidențiat și o oarecare stabilitate într-un număr limitat de funcții, întrucât patru secretari generali au fost ocupat funcția pentru o perioadă cuprinsă între 4 și 5 ani, patru pentru o perioadă cuprinsă între 5 și 6 ani și doi pentru o perioadă mai mare de 6 ani. Deși numirile tuturor acestor persoane au fost temporare, ele au fost renumite la fiecare șase luni după aceea, rezultatul indică un anumit grad de stabilitate pentru unii dintre secretarii generali.

Figura 20. Durata exercitării funcțiilor de SG

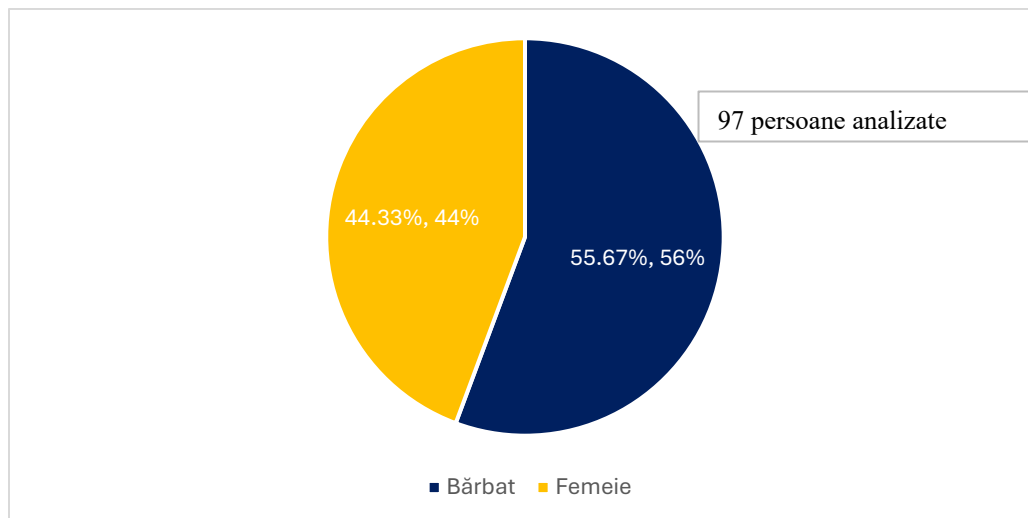


Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

Analiza profilurilor persoanelor care au exercitat funcția de secretar general a relevat că, în ansamblu, bărbații sunt mai bine reprezentați decât femeile, doar câteva ministere având un număr mai mare de femei în funcția de secretar general. Studiul a relevat că 55,57% dintre cele 97 de persoane numite în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025 erau bărbați, iar 44,33% erau femei. Această constatare corespunde statisticilor publicate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (2024, p. 74), care arată că

bărbații sunt mai numeroși decât femeile în întreaga categorie a ÎFP (63,4% bărbați și 36,6% femei)⁴⁹⁵. Cu toate acestea, studiul de față a arătat că în ministere precum Afacerile Externe, Digitalizarea, Inovarea și Cercetarea, Investițiile și Proiectele Europene, Sănătatea sau Sportul, au fost numite mai multe femei decât bărbați în perioada analizată (a se vedea Figura 21).

Figura 21. Distribuția pe sexe a secretarilor generali numiți în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025



Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

Studiul a indicat o tendință de numire a unor secretari generali cu vârste mai înaintate. Calcularea vârstei persoanelor care au exercitat funcția de secretar general a fost dificilă, deoarece anul nașterii era informația care lipsea cel mai frecvent din CV-uri. Vârsta medie a celor 38 de persoane care și-au dezvăluit anul nașterii era de 49 de ani în 2025. Această constatare corespunde vârstei medii calculate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici pentru toți funcționarii publici din România în 2024⁴⁹⁶.

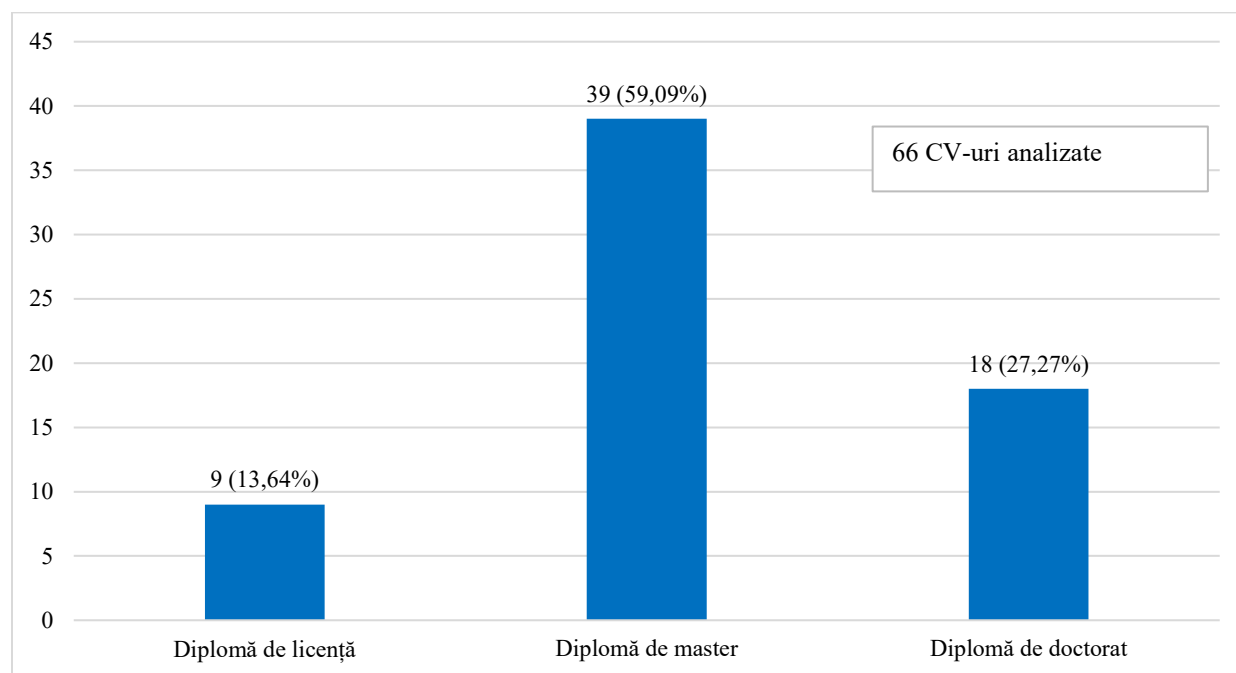
Majoritatea persoanelor îndeplinesc cerințele de studii pentru a ocupa funcția de secretar general, deoarece mai mult de jumătate dintre acestea dețin cel puțin o diplomă de master, iar mai mult de un sfert dețin o diplomă de doctorat. Cercetarea a arătat că 59,09% dintre secretarii generali dețin o diplomă de master, iar 27,27% dețin o diplomă de doctorat (a se vedea Figura 22). Această constatare indică faptul că majoritatea persoanelor îndeplinesc cerința de a deține o diplomă de master pentru a ocupa funcția de secretar general, chiar dacă cele mai multe sunt numite temporar din afara corpului ÎFP. Codul administrativ prevede că exercitarea temporară a funcției publice din categoria ÎFP poate fi efectuată cu condiția ca aceștia să dovedească îndeplinirea competențelor specifice și a cerințelor de studii pentru exercitarea funcției publice vacante sau temporar vacante din categoria ÎFP, în termen de maxim 90 de zile de la data dispunerii

⁴⁹⁵ Agenția Națională a Funcționarilor Publici (2024), *Raport privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici*. Disponibil la <https://www.anfp.gov.ro/media/z32ptoe1/raport-privind-managementul-func%C8%9Biei-%C8%99i-func%C8%9Bionarilor-publici-2024.pdf>.

⁴⁹⁶ Ibidem.

măsurii⁴⁹⁷. Prin urmare, funcționarii publici care au exercitat temporar aceste funcții în perioada analizată au fost selectați dintre cei care îndeplineau cerințele legate de studii pentru funcția respectivă.

Figura 22. Ultimul nivel de studii



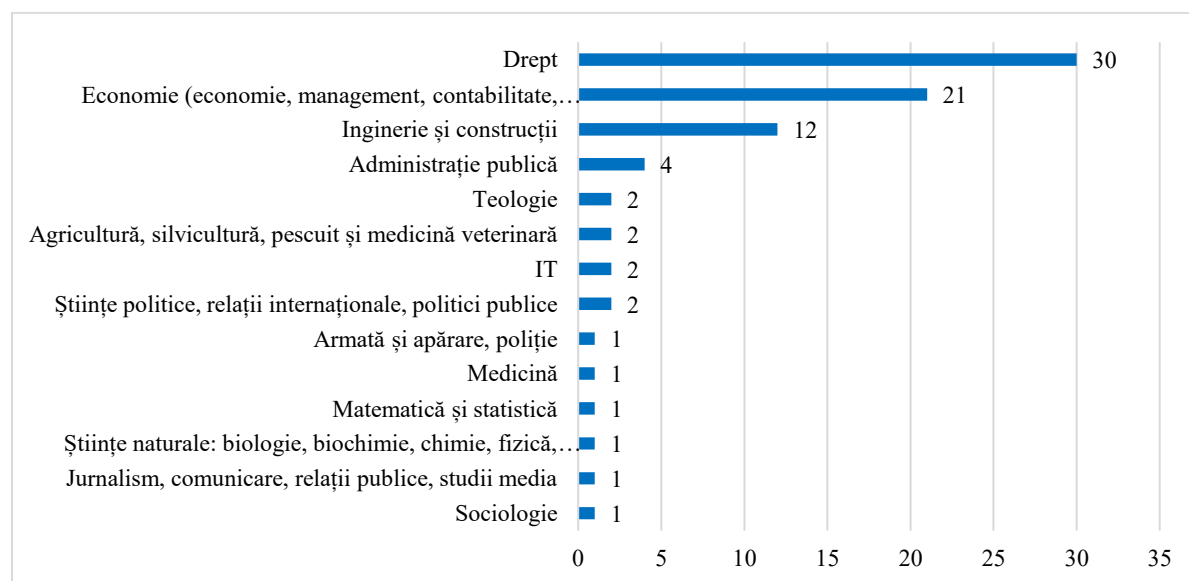
Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

Cel mai adesea, secretarii generali dețin diplome de licență în drept sau economie, diplome de master în administrație publică și drept și diplome de doctorat în economie. Dreptul este cel mai frecvent domeniu de specializare pentru diplomele de licență obținute de secretarii generali (în 30 de cazuri), urmat de economie (21 de cazuri), inginerie (12 cazuri) și administrație publică (4 cazuri) (Figura 23). La nivel de master, secretarii generali au obținut diplome în administrație publică (21 de cazuri), drept (12 cazuri), contabilitate, finanțe și bănci (8 cazuri) și management (6 cazuri) (Figura 24). Deținerea unei diplome de master în administrație publică, management sau în specialitatea studiilor necesare pentru ocuparea unei funcții publice este o cerință obligatorie pentru ocuparea unei funcții de ÎFP⁴⁹⁸. Prin urmare, numărul mai mare de diplome în administrație publică și management reflectă faptul că persoanele numite în funcția de secretar general îndeplinesc cerințele legate de studii stabilite de Codul administrativ. Specializările studiilor doctorale sunt mult mai variate, deoarece nu există cerința de a deține o astfel de diplomă. Cele mai frecvente domenii de specializare ale studiilor doctorale sunt economia (8), urmată de drept (3), inginerie (2) și administrație publică (2) (a se vedea Figura 25).

⁴⁹⁷ Conform art. 509 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

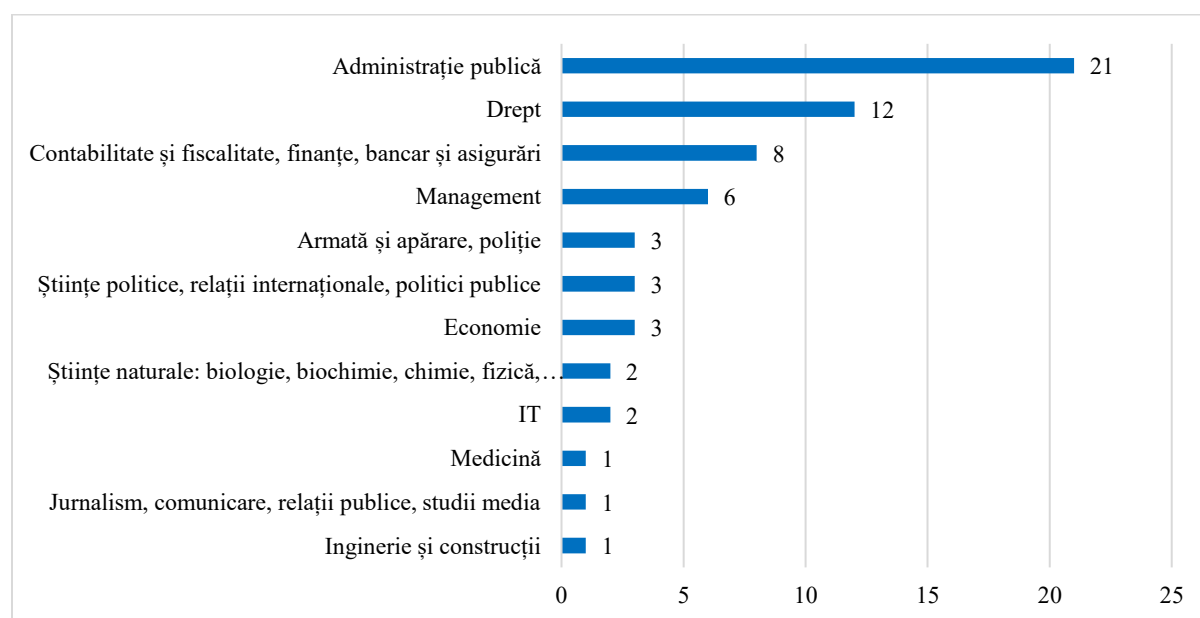
⁴⁹⁸ Conform art. 394 alin. (4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Figura 23. Specializările diplomelor de licență



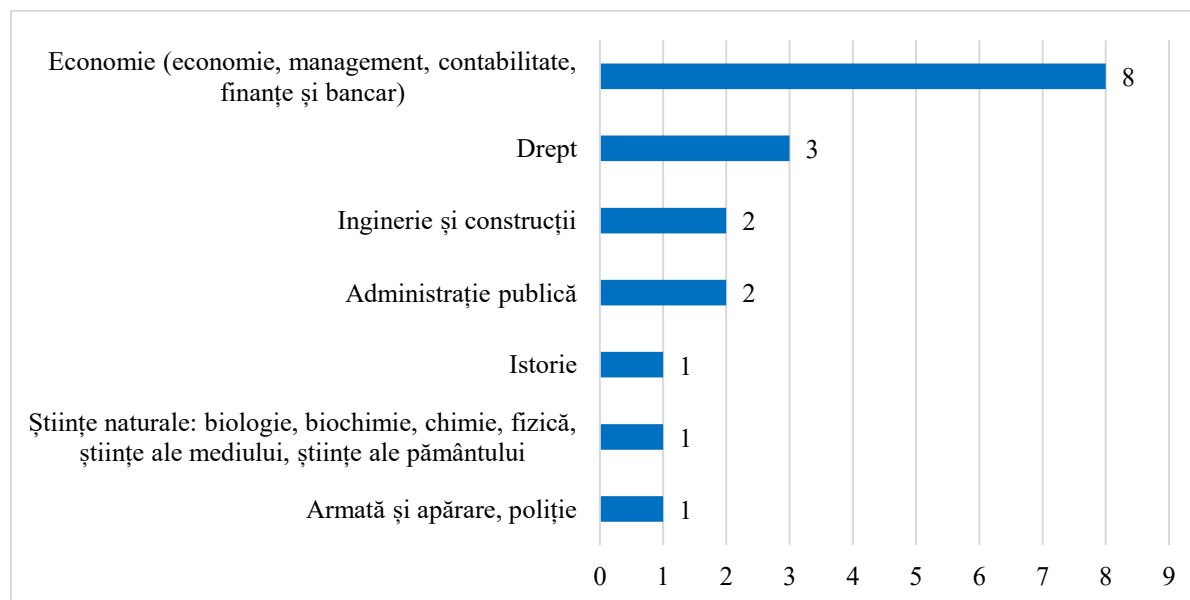
Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025.

Figura 24. Specializările diplomelor de master



Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

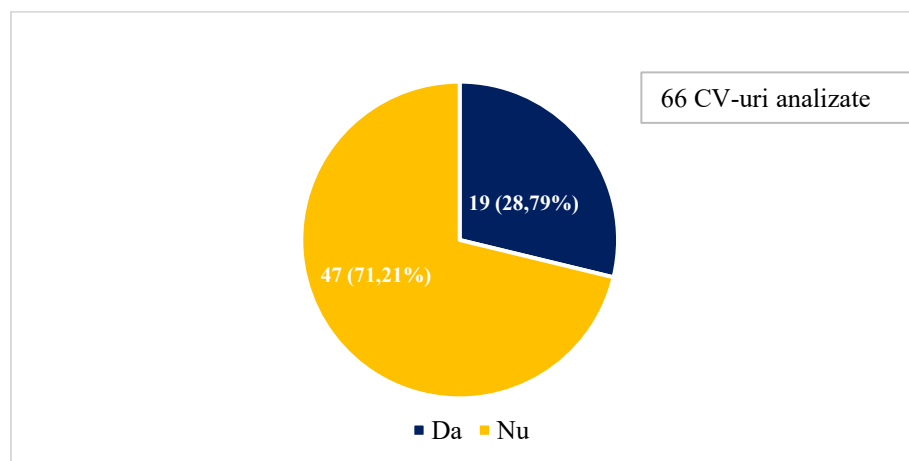
Figura 25. Specializările studiilor doctorale



Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

Aproape o treime dintre SG au studiat în străinătate. Analiza celor 66 de CV-uri disponibile a relevat că 19 (28,79%) dintre secretarii generali au studiat în străinătate, chiar dacă unele dintre studii nu s-au finalizat cu o diplomă (a se vedea Figura 26). Deși legislația nu impune ÎFP să studieze în străinătate, studiile în străinătate îi expun pe funcționarii publici la diverse sisteme de guvernare și îi ajută să analizeze problemele interne dintr-o perspectivă globală mai informată.

Figura 26. Numărul secretarilor generali care au studiat în străinătate

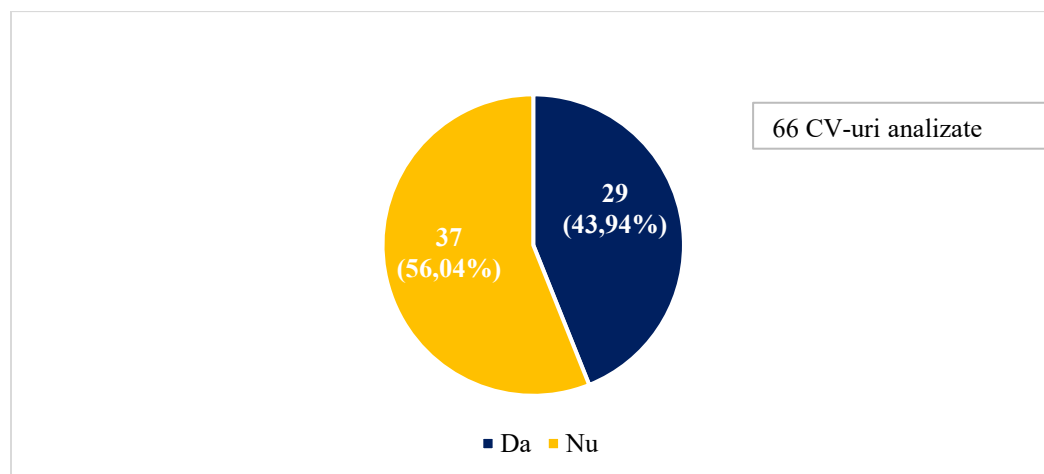


Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

Analiza a arătat că aproape jumătate dintre SG au absolvit un curs organizat de INA pentru ÎFP. Codul administrativ prevede că toate persoanele numite în funcția de secretar general, inclusiv cele care

exercită temporar această funcție, trebuie să fi absolvit un curs organizat de INA pentru ÎFP. Cercetarea a evidențiat că 43,94% dintre persoanele care au exercitat funcția de secretar general în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025 au inclus în CV-urile lor informații despre absolvirea cursului pentru ÎFP (a se vedea Figura 27). În plus, două persoane fuseseră alese anterior ca membri ai Parlamentului, ceea ce Codul administrativ recunoaște ca fiind echivalent cu absolvirea cursului organizat pentru ÎFP⁴⁹⁹. Aceste informații trebuie analizate cu prudență, deoarece unele CV-uri nu au fost actualizate și, în unele cazuri, o persoană ar fi putut omite să includă informațiile în CV-ul său.

Figura 27. Numărul de SG care au absolvit cursul pentru ÎFP organizat de INA

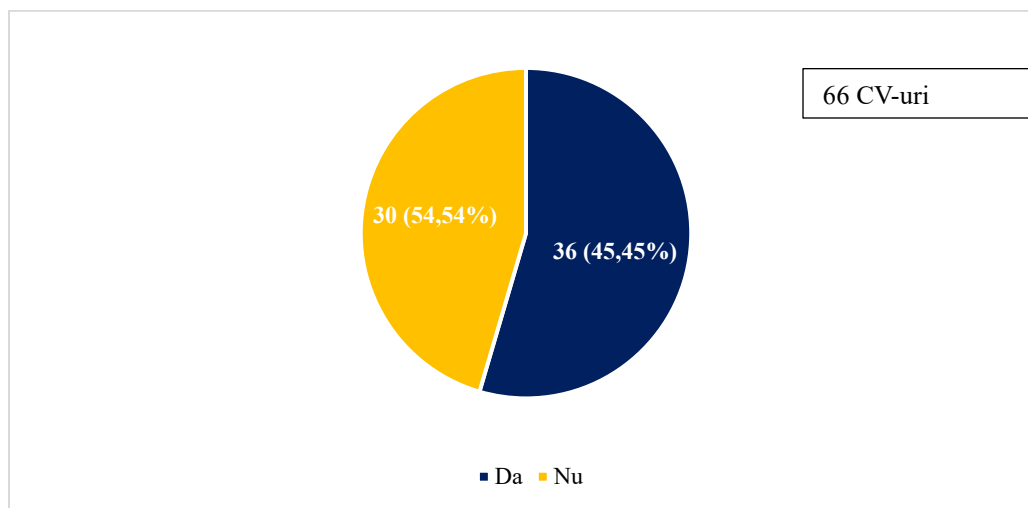


Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

Majoritatea SG au fost numiți din rândul celor care au deținut o funcție similară în trecut, fie în același minister, fie într-unul diferit. Analiza parcursului profesional a arătat că 54,54% din cei 66 de secretari generali pentru care erau disponibile CV-uri au deținut anterior o funcție similară, fie ca secretar general, fie ca secretar general adjunct (a se vedea Figura 28). În unele cazuri, a avut loc o rotație între funcție de secretar general adjunct și cea de secretar general sau invers, în cadrul aceluiași minister. În alte cazuri, aceștia au fost mutați de la un minister la altul. De exemplu, șapte persoane au fost numite în două ministere diferite, iar trei persoane au fost numite în trei ministere, fie ca secretari generali, fie ca secretari generali adjuncti.

⁴⁹⁹ Conform art. 394 alin. (4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Figura 28. Numărul de SG care au deținut o funcție similară în trecut

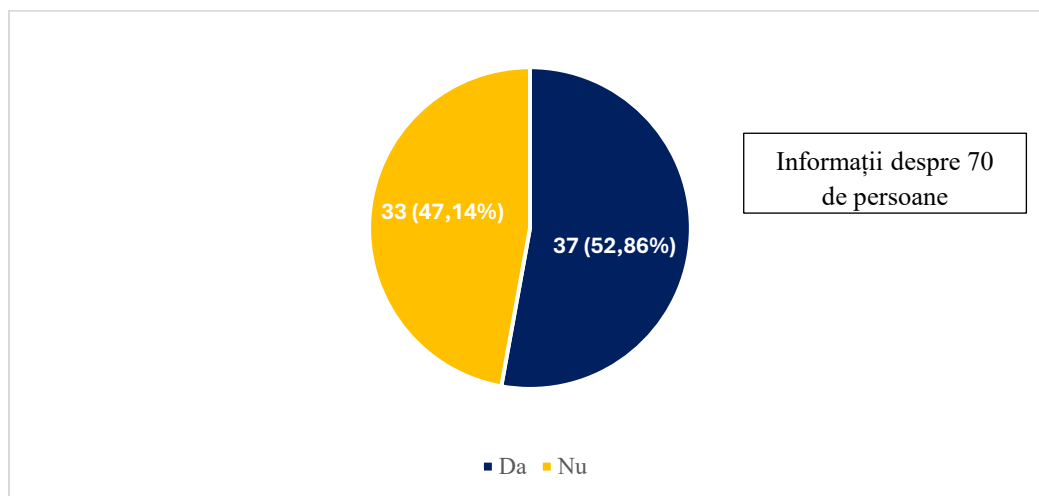


Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

Peste jumătate dintre SG au ocupat în cariera lor o funcție care poate fi asociată unei funcții politice.

Analiza parcursului profesional al secretarilor generali a indicat că 52,86% dintre cele 70 de persoane pentru care erau disponibile informații au ocupat o funcție care putea fi asociată unei funcții politice (a se vedea Figura 30). Au fost disponibile informații doar pentru 70 din cele 97 de persoane numite în perioada analizată. CV-urile acestora au reprezentat sursa principală de informații, dar în unele cazuri, informații suplimentare au fost obținute din mass-media.

Figura 29. Numărul de SG care au deținut anterior o funcție politică



Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

Cele mai frecvente funcții politice deținute anterior au fost cele de consilier, secretar de stat sau secretar de stat adjunct și prefect sau subprefect. În 14 cazuri, SG au deținut diverse funcții consultative, inclusiv cele de consilieri ai Prim-ministrului, miniștrilor, secretarilor de stat sau au fost numiți ca directori

de cabinet (a se vedea Tabelul 14). În 10 cazuri, secretarii generali au deținut o funcție de secretar de stat sau secretar de stat adjunct ori o funcție cu rang echivalent celei de secretar de stat sau secretar de stat adjunct (cum ar fi președintele unei agenții naționale din subordinea ministerelor). În numeroase cazuri, aceștia fuseseră numiți anterior în funcții de subprefecți (6) și prefecți (5). Chiar dacă, înainte de 2021, prefecții și subprefecții făceau parte din corpul ÎFP, numirile lor se făceau în principal pe baza apartenenței la un partid; prin urmare, s-a decis includerea acestor funcții în categoria funcțiilor politice. În două cazuri, secretarii generali au fost numiți din categoria foștilor parlamentari. Într-un caz, o persoană a fost aleasă consilier local, iar o altă persoană a fost numită Secretar General al Guvernului; această funcție este echivalentă cu cea de ministru, iar numirile se fac de obicei pe criterii politice.

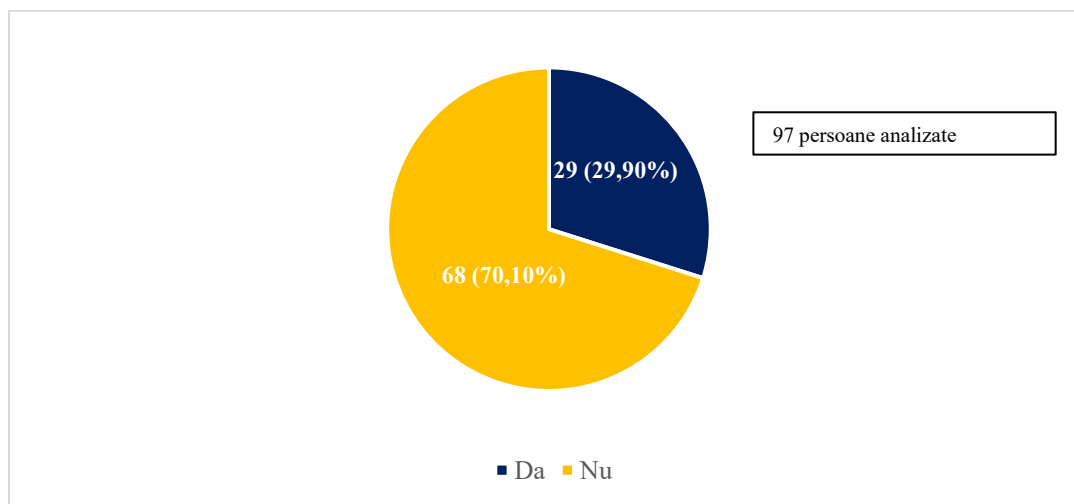
Tabelul 14. Funcții politice deținute anterior de SG

Funcția deținută	Nr.
Consilier (prim-ministru, ministru, secretar de stat)/director de cabinet	14
Secretar de stat/Secretar de stat adjunct	10
Subprefect	6
Prefect	5
Membru al Camerei Deputaților (Parlament)	2
Consilier local	1
Secretar General al Guvernului	1

Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

Pentru aproape o treime dintre SG, s-a constatat o legătură între schimbarea miniștrilor și schimbarea secretarilor generali. Au fost colectate informații despre numele și partidul politic al ministrului la momentul numirii SG, precum și numele și partidul politic al ministrului la momentul încetării exercitării funcției de SG. În cazul în care nu a fost publicată nicio decizie privind încetarea exercitării funcției de secretar general și nu s-a găsit nicio nouă decizie exercitare a acestei funcții, s-a presupus că exercitarea temporară a încetat. În acest caz, a fost identificat ministrul care era în funcție la sfârșitul perioadei de exercitare temporară a funcției. Această analiză a evidențiat că mandatele a 29 de secretari generali au încetat odată cu numirea unor noi miniștri, indiferent dacă aceștia proveneau din același partid politic sau dintr-un altul (a se vedea Figura 30). Totuși, în patru cazuri, SG au fost renumiți într-un alt minister, ceea ce indică faptul că aceștia au urmat miniștrii care au fost numiți într-un alt minister ca urmare a unei remanieri guvernamentale.

Figura 30. Încetarea mandatului unui SG în urma schimbării ministrului



Sursă: Elaborarea autorilor pe baza analizei deciziilor Prim-ministrului publicate în Monitorul Oficial al României în perioada 1 ianuarie 2021-31 mai 2025

Anexa 5. Bibliografie

Agencia Națională a Funcționarilor Publici (2023), Studiu privind situația actuală a carierei funcționarilor publici din administrația publică, cu formularea de recomandări și întărirea rolului consilierului de etică. Elaborat în cadrul Componentei C14. Buna Guvernanță, Reforma 3 – Management performant al resurselor umane în sectorul public, Jalon 418 - Intrarea în vigoare a două acte legislative privind managementul resurselor umane, din cadrul PNRR. Disponibil la: <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-pnrr/proiecte-pnrr-lista/identificarea-si-implementarea-unor-solutii-privind-cresterea-prestigiului-functiei-publice/#sec1>.

Agencia Națională a Funcționarilor Publici (2024), Raport privind gestionarea funcției publice și a funcționarilor publici. Disponibil la: <https://www.anfp.gov.ro/media/z32ptoe1/raport-privind-managementul-func%C8%9Biei-%C8%99i-func%C8%9Bionarilor-publici-2024.pdf>.

Banca Mondială (2011), Reforma administrației publice: O prezentare generală a aspectelor transversale, elaborat în cadrul proiectului „Analiză funcțională a administrației publice centrale din România – I”. Fondul Social European, prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, cod SMIS 37608

Banca Mondială (2017), Un sistem de ocupare mai bun la nivelul administrației publice, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea Capacității Administrației Publice Centrale de a Realiza Studii de Impact. Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă, cod SIPOCA 25. Disponibil la: https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2020/Proiecte/Analize%20rapoarte%20statistice/SIPOCA%2025%20RIA-Report-ANFP_EN%202015.pdf.

Banca Mondială (2019), Livrabilul 1.1 – Analiză de referință privind cadrul național pentru MRU și instituționalizarea acestuia, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică, ca parte a proiectului SIPOCA 136 „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”. Accesibil aici: <https://documents.worldbank.org/>.

Banca Mondială (2020), Livrabilul 3 – Raport privind competențele și posturile din administrația publică din România, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică, ca parte a proiectului SIPOCA 136 „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”. Accesibil aici: <https://documents.worldbank.org/>.

Banca Mondială (2020), Livrabilul 5 – Sistemul de management al performanței – Analiza sistemului de management al performanței, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane în România, ca parte a proiectului SIPOCA 136 „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”. Accesibil aici: <https://documents.worldbank.org/>.

Banca Mondială (2023), Livrabilul 1A – Raport privind evaluarea implementării Legii-cadru a salarizării nr. 153/2017 (revizuirea cadrului juridic), elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Sprijinirea Reformei Sistemului de Salarizare în Sectorul Public (P178811), în cadrul Componentei C14. Buna Guvernanță, Reforma 4 – Dezvoltarea unui sistem de salarizare echitabil și unitar în sectorul public, Jalon 420 - Intrarea în vigoare a noului cadru juridic privind remunerarea funcționarilor publici, din cadrul PNRR. În curs de publicare.

Banca Mondială (2023), Livrabilul 1B – Raport privind evaluarea implementării Legii-cadru a salarizării nr. 153/2017 (analiza datelor salariale), elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Sprijinirea Reformei Sistemului de Salarizare în Sectorul Public (P178811), în cadrul Componentei C14. Buna Guvernanță, Reforma 4 – Dezvoltarea unui sistem de salarizare echitabil și unitar în sectorul public, Jalon 420 - Intrarea în vigoare a noului cadru juridic privind remunerarea funcționarilor publici, din cadrul PNRR. În curs de publicare.

Banca Mondială (2024), Livrabilul 4 – Raport privind opțiunile de ajustare a salariilor din sectorul public, elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Sprijinirea Reformei Sistemului de Salarizare în Sectorul Public (P178811), în cadrul Componentei C14. Buna Guvernanță, Reforma 4 – Dezvoltarea unui sistem de salarizare echitabil și unitar în sectorul public, Jalon 420 - Intrarea în vigoare a noului cadru juridic privind remunerarea funcționarilor publici, din cadrul PNRR. În curs de publicare.

Banca Mondială (2024), Livrabilul 5 – Propunere de proiect de orientări metodologice pentru aplicarea plății în funcție de performanță, elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Sprijinirea Reformei Sistemului de Salarizare în Sectorul Public (P178811), în cadrul Componentei C14. Buna Guvernanță, Reforma 4 – Dezvoltarea unui sistem de salarizare echitabil și unitar în sectorul public, Jalon 420 - Intrarea în vigoare a noului cadru juridic privind remunerarea funcționarilor publici, din cadrul PNRR. În curs de publicare.

Banca Mondială (2025), Livrabilul 1 – Raport privind propunerea de program de consolidare a capacității înalților funcționari publici, elaborat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309), în cadrul Componentei C14. Buna guvernanță, Reforma 3. Management performant al resurselor umane în sectorul public, Jalonul 419 - Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală din PNRR.

Bertelsmann Stiftung (2024), BTI 2024 Country Report: Romania, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Disponibil la: <https://bti-project.org/en/reports/country-report/ROU#pos9>.

Blavatnik School of Government (2024), Blavatnik Index of Public Administration, Universitatea Oxford. Disponibil la: <https://index.bsg.ox.ac.uk>.

Comisia Europeană (2023), Consolidarea spațiului administrativ european (ComPAct), COM/2023/667 final. Disponibil la <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52023DC0667>.

DIESE (2021), Rapport de la commission présidée par Jean Bassères. Préfiguration de la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État. Disponible la: <https://www.diese.gouv.fr/sites/default/files/2022-03/Rapport%20DIESE.pdf>.

DGAFP (2023), Faits et chiffres (2023), Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, Edition 2023. Disponible la: <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/292479.pdf>.

OCDE-SIGMA (2024), Top Public Management Toolkit, OECD Publishing, Paris. Disponible la: <https://www.sigmaweb.org/publications/top-public-management-toolkit.htm>.

OCDE-SIGMA (2024), Top Public Management Toolkit: Scope and legal status (Booklet 1), OECD Publishing, Paris. <https://www.sigmaweb.org/publications/top-public-management-toolkit.htm>.

OCDE-SIGMA (2024), Top Public Management Toolkit: Duration of appointment (Booklet 2), OECD Publishing, Paris. Disponible la: <https://www.sigmaweb.org/publications/top-public-management-toolkit.htm>.

OCDE-SIGMA (2024), Top Public Management Toolkit: Termination of appointment (Booklet 4), OECD Publishing, Paris. Disponible la: <https://www.sigmaweb.org/publications/top-public-management-toolkit.htm>.

OCDE-SIGMA (2024), Top Public Management Toolkit: Performance management (Booklet 5), OECD Publishing, Paris. Disponible la: <https://www.sigmaweb.org/publications/top-public-management-toolkit.htm>.

OCDE-SIGMA (2024), Top Public Management Toolkit: Remuneration (Booklet 6), OECD Publishing, Paris. Disponible la: <https://www.sigmaweb.org/publications/top-public-management-toolkit.htm>.

OCDE-SIGMA (2024), Top Public Management Toolkit: Interim appointments (Booklet 7), OECD Publishing, Paris. Disponible la: <https://www.sigmaweb.org/publications/top-public-management-toolkit.htm>.

OCDE-SIGMA (2024), Top Public Management Toolkit: System governance (Booklet 8), OECD Publishing, Paris. Disponible la: <https://www.sigmaweb.org/publications/top-public-management-toolkit.htm>.

OCDE-SIGMA (2025), Top Public Management Toolkit: Recruitment, Selection and Appointment (Booklet 3), OECD Publishing, Paris. Disponible la: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/documents/2024/tpm-toolkit/TPM-Toolkit_03.

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (2020), Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries, OECD Working Papers on Public Governance, No. 40, OECD Publishing, Paris. Disponible la: <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>.

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (2021), Government at a Glance, OECD Publishing, Paris. Disponibil la: <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>.

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (2023), Coherence and co-ordination at the Centre of Government in Romania, OECD Publishing, Paris. Disponibil la: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/07/coherence-and-co-ordination-at-the-centre-of-government-in-romania_ea2bb794/.

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (2025), Strengthening the Framework on Pre- and Post-Public Employment in Romania. OECD Public Governance Reviews. Disponibil la: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/strengthening-the-framework-on-pre-and-post-public-employment-in-romania_5ab758f7/24381cc1-en.pdf.

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - UrmătoareaGenerațieUE”
„NRRP. Funded by the European Union - NextGenerationEU”

<https://mfe.gov.ro/pnrr/> <https://www.facebook.com/PNRROficial/>

