RAPORT PRIVIND FORMAREA PROFESIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

- ANUL 2026 -

Rezultatele procesului de centralizare



BUCUREȘTI
2026

CUPRINS

I.INTRODUCERE 3
II. CADRUL LEGAL 3
III. PRINCIPALELE REZULTATE 5
IV. DISPARITĂȚI ÎN PROFIL INSTITUȚIONAL, DISPARITĂȚI REGIONALE.....17
V. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI.....19
VI. CONTINUAREA REFORMELOR. PERSPECTIVE 23
ANEXA 25

I.INTRODUCERE

Formarea profesională a funcționarilor publici reprezintă o componentă esențială în procesul de dezvoltare a capacității instituțiilor publice și trebuie să corespundă priorităților strategice ale administrației publice. Profesionalizarea funcționarilor publici prin formare profesională este necesară pentru a răspunde adecvat nevoilor cetățenilor, dar și provocărilor unui mediu social și economic competitiv, în permanentă schimbare, cu efecte asupra prestigiului administrației publice.

Fundamentarea politicilor de reformă în domeniul funcției publice și a funcționarilor publici se bazează pe date și pe fapte iar centralizarea informațiilor privind necesarul de formare profesională este relevantă atât în contextul elaborării și implementării cadrelor de competență.

Sistemul administrației publice este supus procesului de reformă şi de formare continuă, accentul punându-se pe creșterea performanței autorităților și instituțiilor publice, în sensul profesionalizării, îmbunătățirii performanțelor profesionale ale funcționarilor publici prin dezvoltarea de noi competente în raport cu noile tendințe în domeniul formării profesionale.

Programul de guvernare 2026 – 2028, aprobat prin Hotărârea Parlamentului nr. 4/2026 pentru acordarea încrederii Guvernului, prevede necesitatea dezvoltării unei administrații digitale și a unor servicii publice simple precum și a unei administrații moderne, în contextul dezvoltării regionale. Astfel, formarea profesională ar putea avea ca repere de conținut aspecte privind guvernanța, transformarea digitală, identitatea electronică și serviciile publice simple, date, cloud, inteligență artificială și securitate, economie digitală. De asemenea, pentru realizarea unor comunități locale mai puternice, procesul de instruire și formare profesională continuă reprezintă un mijloc de dezvoltare profesională a funcționarilor publici, care pot contribui în mod activ la dezvoltarea acestor noi comunități.

II. CADRUL LEGAL

Cadrul normativ aplicabil formării și perfecționării profesionale a funcționarilor publici este reprezentat de următoarele acte normative:

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, respectiv dispozițiile legale cuprinse în SECȚIUNEA a 4-a Formarea și perfecționarea profesională a funcționarilor publici, la art. 458 - Formarea și perfecționarea profesională și art. 459 - Planul de perfecționare profesională a funcționarilor publici;
- Hotărârea Guvernului nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici;
- Ordinul Președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici nr. 233/2022 pentru aprobarea conținutului şi instrucțiunilor de elaborare a planului de perfecționare profesională a funcţionarilor publici, precum şi a modalității de comunicare a datelor solicitate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici.

Conform art. 458 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, funcționarii publici au dreptul și obligația de a-şi îmbunătăți în mod continuu abilitățile şi pregătirea profesională.

Potrivit prevederilor art. 458 alin. (4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, autoritățile și instituțiile publice au obligația să prevadă în buget sumele necesare pentru plata taxelor estimate pentru participarea la programe de formare și perfecționare profesională organizate la inițiativa ori în interesul autorității sau instituției publice precum și, în situația în care estimează că programele de formare și

perfecționare profesională se vor desfășura în afara localității, sumele necesare pentru asigurarea cheltuielilor de transport, cazare și masă, în condițiile legislației specifice.

Art. 459 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare stabilește obligația autorităților și instituțiilor publice de a elabora anual planul de perfecționare profesională a funcționarilor publici și de a-l comunica Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, evidențiind sumele necesare pentru plata taxelor estimate pentru participarea la programe de formare și perfecționare profesională, și în situația în care acestea se vor desfășura în afara localității, sumele necesare pentru asigurarea cheltuielilor de transport, cazare și masă, în condițiile legislației specifice.

Agenția Națională a Funcționarilor Publici centralizează datele transmise de ordonatorii principali de credite privind propunerile de instruire a funcționarilor publici, identificate în urma evaluării performanţelor profesionale individuale şi stabileşte tematica specifică programelor de formare specializată în administraţia publică şi de perfecţionare profesională a funcţionarilor publici.

În vederea asigurării respectării dreptului şi îndeplinirii obligaţiei de îmbunătăţire continuă a abilităţilor şi pregătirii profesionale, anual, la evaluarea performanţelor profesionale individuale, sunt identificate în raportul de evaluare domeniile în care funcţionarul public evaluat necesită formare profesională suplimentară în perioada următoare. Necesarul de formare profesională identificat astfel se completează, dacă este cazul, cu necesarul de formare profesională rezultat din modificările legislative în domeniile de competenţă ale funcţionarului public, precum şi din eventualele modificări relevante ale fişei postului.

Ordonatorii principali de credite din administrația publică centrală și locală au obligația de a completa și transmite Agenției datele cuprinse în formatul standard prevăzut în Anexa nr. 1 la OPANFP nr. 233/2022, cu respectarea prevederilor art. 4 al Anexei nr. 2 din același act normativ. Pentru comunicarea datelor solicitate de Agenţia Naţională a Funcţionarilor Publici cu privire la perfecţionarea profesională a funcţionarilor publici, ordonatorii principali de credite au primit prin Portalul de management al funcțiilor publice și al funcționarilor publici un link de conectare la aplicația informatică de colectare a datelor administrată de Agenție.

Agenţia Naţională a Funcţionarilor Publici centralizează datele transmise de ordonatorii principali de credite şi elaborează raportul anual privind formarea profesională a funcţionarilor publici, pe care îl aduce la cunoştinţa publicului inclusiv prin publicare pe site-ul propriu.

Autorităţile şi instituţiile publice au deplină competenţă în planificarea formării, în achiziţionarea serviciilor de formare şi în monitorizarea şi evaluarea formării funcţionarilor publici. Potrivit principiului planificării, autorităţile şi instituţiile publice au obligaţia de a iniţia anual procesul de identificare a nevoilor de formare a funcţionarilor publici şi de a stabili priorităţile în achiziţionarea serviciilor de formare, pe baza nevoilor de formare identificate şi a resurselor disponibile.

Potrivit prevederilor legale în vigoare, autoritățile și instituțiile publice au obligația să comunice anual Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, în condițiile legii, datele cuprinse în planul de perfecționare profesională a funcționarilor publici.

Participarea la programele de formare profesională a funcționarilor publici se finanțează, după caz, din bugetul autorității sau instituției publice, din sumele special prevăzute în acest scop, sau din alte surse, ceea ce face necesară realizarea unei analize mai amănunțite pentru identificarea sumei totale alocate, la nivel național, pentru această activitate.

Conform prevederilor art. 4 alin. (5) din OPANFP nr. 233/2022, în vederea asigurării îndeplinirii obligațiilor cu privire la completarea corectă şi în termenele solicitate a datelor cuprinse în formatul standard, la solicitarea compartimentelor de resurse umane, Agenția Națională a Funcționarilor Publici a acordat asistență de specialitate, prin structura cu atribuții în acest sens.

III. PRINCIPALELE REZULTATE

III.1. ASPECTE PRIVIND PARTICIPAREA AUTORITĂȚILOR ȘI INSTITUȚIILOR PUBLICE ȘI CALITATEA RAPORTĂRII

La nivelul întregului eșantion, respectiv prin raportare la numărul de 3.275 instituții publice respondente, **rata de răspuns este de 27,3%**, constatându-se unele diferențe în profil instituțional, conform tabelului de mai jos:

Categorii instituții	Populatie de instituții	Esantion (respondenți instituționali)	% din Populație
Administrație publică centrală, calitate de ordonatori principali de credite	47	**31**	66,0
Administrație publică locală – - Consiliul județean	41	**36**	87,8
- Primării de comune	2.862	**615**	21,5
- Primării de orașe și municipii	325	**212**	65,2
TOTAL instituții publice	**3.275**	**894**	**27,3**

Analiza reprezentativității pe categorii de autorități și instituții publice relevă următoarele[1]:

La nivelul populației statistice instituționale formată din ordonatori principali de credite, datele colectate indică un grad de acoperire semnificativ: din totalul de 3.275 de instituții centrale și locale, au răspuns 894, ceea ce corespunde unei rate de răspuns de 27,3%. În anul precedent, din 3.271 instituții au răspuns 1.071, adică o rată de răspuns de 32,7%. Diferența de 5,4 puncte procentuale reflectă o diminuare a participării, dar nu afectează în mod decisiv posibilitatea de extrapolare calitativă a rezultatelor, întrucât baza de răspuns rămâne suficient de largă și acoperă principalele niveluri instituționale relevante.

Din perspectiva structurii administrației publice, repartizarea răspunsurilor arată o acoperire bună a nivelului central și o acoperire rezonabilă a nivelului local. Pentru instituțiile din administrația publică centrală, calitatea de ordonatori principali de credite, au răspuns 31 din 47 instituții, adică aproximativ 66%, exact aceeași valoare ca în anul precedent, când au răspuns tot 31. Pentru consiliile județene, au răspuns 36 din 41, adică aproximativ 87,8%, față de 39 din 41 în anul precedent, respectiv aproximativ 95,1%. Pentru primăriile de comune, au răspuns 615 din 2862, adică aproximativ 21,5%, față de 772 în anul precedent, iar pentru primăriile de orașe și municipii au răspuns 212 din 325, adică aproximativ 65,2%, față de 229 în anul precedent. Această structură arată că răspunsurile nu sunt concentrate într-o singură zonă administrativă, ci acoperă diferențiat nivelul central și nivelurile locale, ceea ce susține o reprezentativitate agregată rezonabilă.

Comparativ cu anul anterior, se observă o ușoară scădere a ratei totale de răspuns, de la 32,7% la 27,3%, însă această diferență trebuie citită în contextul distribuției instituționale: nivelul central a rămas constant la aproximativ două treimi din instituții, consiliile județene mențin o participare foarte ridicată, iar la nivel de primării participarea rămâne suficient de largă pentru a surprinde tendințe relevante. În termeni de analiză comparativă, asta înseamnă că baza de date pentru anul curent este ușor mai redusă cantitativ, dar păstrează o calitate interpretativă bună, deoarece acoperă aceleași niveluri administrative și permite compararea directă cu anul anterior.

[1] Instituții din cadrul administrației publice centrale, calitate de ordonatori principali de credite = total 47 din care respondente = 31 (31 în anul precedent de raportare); Consilii județene, total = 41 din care respondente = 36 (39 în anul precedent de raportare); Primării de comune, total = 2862 din care respondente = 615 (772 în anul precedent de raportare); Primării de orașe și municipii, total = 325 din care respondente = 212 (229 în anul precedent de raportare); Total instituții centrale și locale care au calitatea de ordonatori principali de credite = 3275 din care au răspuns 894 de unde rezultă rata de răspuns = 27,3%. Situație aferentă anului anterior de raportare: Total instituții centrale și locale care au calitatea de ordonatori principali de credite = 3271 din care au răspuns 1071 de unde rezultă rata de răspuns = 32,7%.

Astfel, se poate susține că datele colectate au o reprezentativitate agregată bună la nivelul populației instituționale totale și o reprezentativitate rezonabilă la nivelul profilului instituțional, în special prin raportare la distincția dintre administrația centrală și cea locală. Acest lucru permite extrapolarea rezultatelor cu prudență metodologică, în special pentru identificarea nevoilor de formare recurente, a diferențelor între niveluri administrative și a priorităților comune pentru categoriile de instituții care împărtășesc atribuții similare. Prin urmare, chiar dacă procesul nu are forma unui sondaj probabilistic perfect, el oferă o bază suficient de robustă pentru interpretare comparativă, pentru formularea de concluzii funcționale și pentru fundamentarea intervențiilor de formare.

În concluzie, se poate afirma că eșantionul este reprezentativ la nivelul întregii populații statistice (894 de instituții respondente din totalul de 3.275 care au calitatea de ordonatori principali de credite).

Pentru facilitarea înțelegerii, precizăm că prin *alocare* se **înțelege numărul de funcționari publici** (total și pe categorii distincte – înalți funcționari publici, funcționari publici de conducere, funcționari publici de execuție, respectiv funcționari care ocupă o funcție specifică) **planificat/ estimat să participe la cursuri de perfecționare.** Evident, interpretarea este compatibilă cu structura instrumentului de colectare care vizează atât cele 10 domenii de formare, cât și tematicile de perfecționare subsecvente fiecărui domeniu.

Principalele dificultăți întâmpinate în procesul de raportare, respectiv de centralizare a datelor și informațiilor comunicate de către ordonatorii principali de credite sunt reprezentate, pe de o parte, de constatarea faptului că bugetele nu au fost aprobate până la data finalizării perioadei de raportare, de inexistența avizelor comisiilor paritare, precum și de imposibilitatea completării, în integralitate, a anexei nr. 1 la OPANFP nr. 233/2022.

De asemenea, din procesul de acordare a asistenței de specialitate către structura din cadrul ANFP, s-a constatat că majoritatea celor care s-au adresat ANFP erau ordonatori secundari sau terțiari de credite, care semnalau imposibilitatea accesării link-ului necesar transmiterii formatului standard, sens în care li s-a clarificat faptul că linkul este disponibil numai ordonatorilor principali de credite, în condițiile legii.

Totodată, unii dintre ordonatorii principali de credite care s-au adresat ANFP au semnalat faptul că nu dispun, în timp util, de toate datele și informațiile necesare din partea autorităților și instituțiilor publice subordonate, ceea ce creează dificultăți atât în procesul de centralizare cât și în transmiterea, la termen, a documentației prevăzute de lege. Cu referire la relevanța centralizării unei sume care să reflecte bugetul alocat procesului de formare și perfecționare profesională, pe ordonator principal de credite, responsabilii de resurse umane din cadrul autorităților și instituțiilor publice au semnalat faptul că, pentru unii dintre ordonatorii secundari sau terțiari de credite, aflați în subordinea acestora, nu au fost alocate sume destinate procesului de formare, astfel că, o cumulare a acestora nu prezintă, neapărat, relevanță pentru procesul de formare, în sine, la nivel de ordonator de credite.

III.2. PLANIFICAREA ȘI ORGANIZAREA ACTIVITĂȚII DE FORMARE PROFESIONALĂ

a) Comisia paritară

Datele colectate arată că 61,8% dintre respondenții instituționali au un aviz favorabil privind planul de perfecționare al funcționarilor publici, iar 38,2% - fie nu au încă un aviz din partea comisiei, fie acesta este nefavorabil, fie nu au răspuns. Precizăm faptul că în anul anterior de raportare au avut aviz favorabil 45,8% dintre instituțiile care au completat Formularul de colectare a datelor.

Interpretarea datelor indică faptul că avizarea este dependentă de volumul fondurilor alocate pentru perfecționare din bugetul instituțiilor (sumele medii alocate diferă semnificativ în funcție de acordarea/ neacordarea avizului comisiei paritare, acordarea unui aviz favorabil fiind asociată mai degrabă unor sume mai mari alocate pentru perfecționarea funcționarilor publici).

Mai mult, este evident că media fondurilor alocate este semnificativ mai mare în cazul instituțiilor și autorităților publice care au declarat că au un aviz favorabil privind planul de perfecționare al funcționarilor publici. Deși completarea opțiunilor (domenii de formare, respectiv teme aferente) nu a fost condiționată de existența avizului de referință, este posibil ca respectarea procedurii privind obținerea avizului favorabil să fie caracteristică/ tipică autorităților și instituțiilor publice care manifestă un mai mare interes față de politicile de formare a personalului – inclusiv în ceea ce privește volumul și varietatea nevoilor de perfecționare.

În profil instituțional, majoritatea ordonatorilor principali de credite din administrația publică centrală au aviz favorabil (96,7%). În cazul autorităților administrației publice locale, la nivelul consiliilor județene procentul de referință este de 93,5%. La nivelul unităților administrativ teritoriale, respectiv primării, care au aceeași calitate de ordonatori principali de credite doar 58,7% au declarat că au aviz favorabil, față de 43% în anul precedent – valorile procentuale fiind raportate exclusiv la total instituții / autorități publice care au raportat.

Asistăm însă la un ușor progres față de anul anterior de raportare (2025) în privința conformării – necesitatea obținerii unui aviz favorabil din partea comisiei paritare.

Impact/ influență redusă: deși media fondurilor alocate este semnificativ mai mare în cazul instituțiilor și autorităților publice care au declarat că au un aviz favorabil privind planul de perfecționare al funcționarilor publici, prezența avizului favorabil nu garantează existența unor măsuri sau propuneri concrete pentru perfecționare. Există instituții cu aviz favorabil care nu menționează nicio măsură, dar și instituții fără aviz care formulează totuși propuneri sau măsuri minime.

b) Măsuri referitoare la formarea profesională a funcționarilor publici cuprinse în acordul colectiv

În ceea ce privește măsurile referitoare la perfecționarea profesională a funcționarilor publici cuprinse în acordul colectiv, s-a constatat că:

- doar 18% dintre instituții și autorități publice au indicat minim o măsură;
- după criteriul "frecvența desemnărilor" nu există diferențe semnificative în profil instituțional (primării, consilii județene, instituții și autorități ale administrației centrale);
- există o corelație pozitivă (slabă, dar semnificativă statistic) între numărul de propuneri de îmbunătățire a sistemului de formare și perfecționare profesională și numărul de măsuri cuprinse în acordul colectiv.

Pe de altă parte, reținem în primul rând faptul că:

- Răspunsurile relevante arată că instituțiile, în special UAT-urile, nu formulează perfecționarea profesională ca o singură măsură izolată, ci ca un pachet de intervenții care combină: finanțarea formării, diversificarea formelor de instruire, planificarea anuală, corelarea cu nevoile reale, digitalizarea și orientarea către teme operaționale concrete. Cele mai frecvente idei sunt legate de asigurarea bugetului, accesul la cursuri, formarea online/hibrid, alegerea furnizorilor și corelarea formării cu evaluarea performanței.
- În plus, apar frecvent cerințe privind accesul la formare pentru toți funcționarii, repetitivitatea anuală sau periodică a instruirii, precum și mutarea accentului de la cursuri generice la cursuri aplicate, adaptate domeniului de activitate și modificărilor legislative.

c) Măsuri financiare și bugetare

Acesta este cel mai clar tip de măsuri. Include prevederi precum alocarea de fonduri, crearea unui buget dedicat, majorarea sumelor pentru formare, suportarea costurilor de către angajator și identificarea de surse externe de finanțare. În multe răspunsuri, perfecționarea este condiționată explicit de existența bugetului local sau de posibilitatea accesării de proiecte cu finanțare externă.
Exemple tipice: alocare de fonduri pentru perfecționare; prevederi bugetare anuale; crearea unui plafon pentru cheltuielile de formare; accesarea de fonduri prin PNRR, POAT sau alte proiecte; finanțarea integrală sau parțială de către angajator.

d) Măsuri organizaționale și de planificare

Aici intră răspunsurile care pun accent pe planul anual de formare, pe identificarea nevoilor de instruire, pe stabilirea priorităților și pe consultarea compartimentelor sau a funcționarilor publici. Aceste măsuri arată o trecere de la formarea ad-hoc la una programată și monitorizată.
Exemple tipice: elaborarea unui plan anual de formare; identificarea anuală a nevoilor de instruire; consultarea funcționarilor publici și a conducătorilor de compartimente; stabilirea priorităților în funcție de fișa postului și de obiectivele instituției; evidența centralizată a cursurilor absolvite.

e) Măsuri privind accesul la formare

Acest tip include toate soluțiile prin care se urmărește lărgirea accesului efectiv la formare: participare obligatorie la intervale regulate, participarea tuturor funcționarilor prin rotație, acces egal, acces pentru cei care nu au beneficiat anterior, inclusiv formare pentru debutanți.
Exemple tipice: participarea tuturor funcționarilor publici la cursuri; acces echitabil la instruire; participare o dată pe an sau o dată la doi ani; includerea funcționarilor publici care nu au beneficiat anterior; obligația de a urma programe de formare în anumite intervale.

f) Măsuri privind formatul de desfășurare a programelor de formare

Aici intră răspunsurile care vizează modul concret în care se desfășoară formarea: online, hibrid, la sediul autorității sau instituției publice, în format fizic, webinarii, seminarii, instruiri interne, schimburi de experiență. Acest grup este foarte important, pentru că reflectă o preferință puternică pentru reducerea costurilor și creșterea accesibilității.
Exemple tipice: cursuri online; webinarii; instruiri interne; cursuri la sediul autorității sau instituției publice; cursuri în municipiile reședință de județ; schimburi de experiență între instituțiile publice; workshop-uri și mese rotunde.

g) Măsuri de calitate și eficiență a formării

Această categorie se referă la selecția furnizorilor de formare, corelarea cursurilor cu nevoile reale, evaluarea rezultatelor și orientarea către programe acreditate sau eficiente ca preț/calitate. Se vede foarte clar preocuparea pentru valoarea practică a cursurilor, nu doar pentru simpla participare formală.
Exemple tipice: selectarea eficientă a furnizorilor de formare; cursuri acreditate; tarife proporționale cu serviciile oferite; evaluarea utilității cursului; monitorizarea aplicării cunoștințelor dobândite; corelarea cursurilor cu modificările legislative.

h) Măsuri de digitalizare a formării și a administrației

Un număr important de răspunsuri leagă perfecționarea profesională de digitalizare, atât ca temă de curs, cât și ca modalitate de organizare. Apar frecvent formarea online, evidența digitală a

cursurilor, utilizarea platformelor electronice și competențele digitale pentru administrația publică.
Exemple tipice: digitalizarea procesului de evidență a formării; cursuri online sau e-learning; competențe digitale; utilizarea platformelor instituționale; administrarea documentelor electronice; interoperabilitate și arhivare digitală.

i) Măsuri privind conținutul tematic al formării

Aici intră temele concrete solicitate pentru cursuri. Cele mai frecvente teme sunt: legislație administrativă, resurse umane, achiziții publice, control intern managerial, contabilitate și finanțe, urbanism, stare civilă, registru agricol, fond funciar, asistență socială, etică și integritate, protecția datelor, comunicare și relația cu cetățeanul, digitalizare, managementul proiectelor și situații de criză.
Exemple tipice: achiziții publice; control intern managerial; contabilitate și finanțe; protecția datelor; etică și integritate; managementul conflictelor; digitalizare; fond funciar și cadastru; servicii publice; managementul proiectelor.

j) Măsuri de dezvoltare instituțională și de carieră

Unele răspunsuri merg dincolo de formarea punctuală și propun dezvoltarea carierei, mentorat, rotația funcționarilor, dezvoltarea competențelor manageriale sau corelarea formării cu evoluția profesională. Asta arată o viziune mai matură asupra perfecționării, ca instrument de dezvoltare a resursei umane, nu doar de acoperire a unor lacune.
Exemple tipice: dezvoltarea carierei profesionale; promovarea în muncă; mentorat; planuri individuale de formare; competențe manageriale; recunoașterea rezultatelor formării.

Tipologie condensată, utilă în raport

1. **Finanțare și bugetare** – alocare de fonduri, buget dedicat, surse externe.
2. **Planificare și guvernanță internă** – plan anual, analiză de nevoi, consultare, monitorizare.
3. **Acces și echitate** – participare periodică, acces pentru toți, rotație, includerea celor neformați.
4. **Format și livrare** – online, hibrid, la sediu, webinarii, schimburi de experiență.
5. **Calitate și eficiență** – furnizori acreditați, raport calitate-preț, evaluarea rezultatelor.
6. **Digitalizare** – e-learning, evidență digitală, platforme, competențe digitale.
7. **Tematici de specialitate** – legislație, HR, finanțe, achiziții, urbanism, stare civilă, social, etică, date, proiecte.
8. **Carieră și dezvoltare instituțională** – mentorat, dezvoltare managerială, promovare, traseu profesional.

Observație metodologică: S-a constatat că răspunsurile furnizate nu sunt predominant „cereri de cursuri" în sens strict, ci mai degrabă **propuneri de arhitectură a sistemului de formare**. Cu alte cuvinte, multe autorități și instituții publice nu spun doar ce cursuri vor, ci cum ar trebui organizată formarea: cine plătește, cine participă, cât de des, în ce format, cum se selectează furnizorul și cum se evaluează impactul.

Pe de altă parte, analiza răspunsurilor privind perfecționarea profesională evidențiază existența unor tipare relativ distincte, atât la nivelul profilului instituțional, cât și la nivelul apartenenței regionale. În ansamblu, se observă că instituțiile nu formulează doar nevoi punctuale de formare, ci conturează configurații mai largi de priorități, în care se combină finanțarea, organizarea, accesul, tematica și modalitatea de desfășurare a formării. Aceste configurații permit decuparea unor tipologii calitative utile pentru înțelegerea diferențelor dintre instituții și regiuni.

La nivel instituțional, se detașează mai întâi un profil orientat spre **asigurarea condițiilor materiale și bugetare** ale formării. În această categorie intră instituțiile care pun accent pe alocarea de fonduri, pe includerea formării în bugetul anual, pe accesarea de finanțări externe și pe eficientizarea costurilor prin selecția furnizorilor. Pentru acest tip de instituții, problema

centrală nu este lipsa interesului pentru formare, ci condiționarea accesului la formare de resursele financiare disponibile. Acest profil este mai vizibil acolo unde răspunsurile trimit frecvent la plafonarea cheltuielilor, la finanțare din bugetul local sau la căutarea unor surse alternative de susținere.

Un al doilea profil instituțional este cel **organizatoric și procedural**, caracterizat prin accentul pus pe planificarea anuală a formării, pe identificarea nevoilor de instruire, pe consultarea compartimentelor și pe corelarea cursurilor cu evaluarea performanțelor profesionale. Aici, perfecționarea este văzută ca parte a unui ciclu instituțional mai amplu, nu ca o intervenție ocazională. Instituțiile din această categorie par să urmărească instituționalizarea formării profesionale prin planuri, programe, monitorizare și evaluare, ceea ce indică o abordare mai matură și mai structurată a dezvoltării resursei umane.

Se distinge, de asemenea, un profil **orientat spre acces și echitate**, în care accentul cade pe participarea tuturor funcționarilor, pe rotația la cursuri, pe includerea celor care nu au beneficiat anterior de instruire și pe asigurarea unei frecvențe minime a participării. În aceste cazuri, perfecționarea profesională este asociată cu ideea de drept și obligație deopotrivă, iar instituția încearcă să reducă selecția informală sau inegală a beneficiarilor. Acest profil sugerează o preocupare pentru distribuirea mai echitabilă a oportunităților de formare în interiorul aparatului administrativ.

Un alt grup instituțional relevant este cel **pragmatic și funcțional**, în care măsurile propuse sunt puternic corelate cu nevoile concrete ale postului. Aici apar teme precum digitalizarea, relația cu cetățeanul, comunicarea instituțională, legislația aplicată, achizițiile publice, resursele umane, financiar-contabilul, registrul agricol, urbanismul sau asistența socială. Aceste instituții nu cer doar „cursuri”, ci cursuri utile pentru activitatea curentă, orientate spre rezolvarea problemelor operaționale. În acest profil, formarea este văzută ca instrument direct de eficientizare a muncii și de creștere a calității serviciilor publice.

Se observă apoi un profil **modernizator și digital**, în care perfecționarea profesională este asociată cu digitalizarea administrației, cu utilizarea platformelor electronice, cu competențe informatice și cu formate flexibile de instruire, precum cursurile online, webinariile sau instruirile hibride. Acest profil apare mai ales în instituțiile care încearcă să reducă distanța dintre formare și aplicabilitatea imediată, dar și să diminueze costurile logistice. În acest caz, digitalizarea nu este doar o temă de curs, ci și o soluție organizatorică pentru facilitarea accesului la formare.

În fine, există și un profil **dezvoltat pe carieră și profesionalizare continuă**, unde perfecționarea este conectată cu dezvoltarea competențelor manageriale, cu mentoratul, cu promovarea profesională și cu valorizarea rezultatelor instruirii. Aceste instituții par să privească formarea ca pe un mecanism de consolidare a performanței pe termen lung și de adaptare la evoluțiile administrative. În această logică, instruirea nu are doar rol compensator, ci și rol de progres profesional și de consolidare a capitalului uman intern.

III.3. PROPUNERI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A SISTEMULUI DE FORMARE ȘI PERFECȚIONARE PROFESIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI LA NIVELUL AUTORITĂȚII SAU INSTITUȚIEI PUBLICE CUPRINSE ÎN RAPORTUL ANUAL PRIVIND FORMAREA PROFESIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Prelucrarea datelor arată că doar 35,3% dintre instituțiile respondente au avansat minim o propunere de îmbunătățire (34% și în anul precedent). Mai mult decât atât, o analiza calitativă a acestora indică mai degrabă răspunsuri generice sau fără legătură cu cerința vizată – fără a aduce un plus de cunoaștere. Cu toate acestea au fost furnizate și propuneri valoroase - o listă cu cele mai frecvente, respectiv relevante propuneri putând fi consultată în Anexă.

În ansamblu, propunerile formulate de instituții converg spre ideea că sistemul de formare profesională trebuie făcut mai accesibil, mai bine finanțat, mai bine adaptat nevoilor reale și mai strâns corelat cu activitatea curentă a funcționarilor publici. Cele mai frecvente direcții vizează

alocarea sau suplimentarea fondurilor, organizarea de cursuri online sau hibride, diversificarea tematicilor, accesul la programe acreditate și dezvoltarea unor mecanisme mai clare de identificare a nevoilor de formare. Se conturează, astfel, o viziune pragmatică asupra perfecționării, centrată pe reducerea blocajelor logistice și bugetare.

O parte importantă a răspunsurilor pune accent pe **organizarea mai eficientă a formării**: planuri anuale, calendare clare, evidență centralizată a participării, consultarea funcționarilor publici și a conducătorilor de compartimente, precum și corelarea formării cu evaluarea performanțelor. În paralel, apar frecvent solicitări privind **selectarea riguroasă a furnizorilor**, astfel încât tarifele și calitatea cursurilor să fie corespunzătoare. Alte propuneri vizează extinderea accesului prin programe gratuite, prin formare la sediul instituției sau prin colaborări cu instituții acreditate.

Un alt nucleu tematic consistent este cel al **digitalizării formării**. Multe instituții propun dezvoltarea cursurilor online, a instruirii în format hibrid, a webinarelor și a platformelor de învățare la distanță. În plus, digitalizarea este văzută nu doar ca modalitate de livrare a formării, ci și ca temă de conținut, alături de utilizarea aplicațiilor informatice, arhivarea electronică, semnătura electronică și interoperabilitatea sistemelor. În fine, se remarcă și interesul pentru **tematici aplicate**, cum ar fi legislația administrativă, resursele umane, achizițiile publice, urbanismul, finanțele publice, integritatea, protecția datelor sau comunicarea cu cetățenii.

Propuneri financiare și de resurse: Acest tip include toate propunerile legate de buget, finanțare și costuri. Intră aici alocarea de fonduri, suplimentarea sumelor pentru formare, crearea unor bugete dedicate, accesarea de finanțări externe și reducerea cheltuielilor prin organizarea cursurilor în format online sau la sediul instituției. Este tipul cel mai frecvent și arată că, pentru multe instituții, principala limitare a perfecționării rămâne resursa financiară.

Propuneri organizaționale și de planificare: Aici se regăsesc măsurile privind elaborarea planurilor anuale de formare, stabilirea unor calendare, identificarea periodică a nevoilor, monitorizarea participării și evidența cursurilor absolvite. Acest tip de propuneri urmărește instituționalizarea formării și transformarea ei într-un proces previzibil, nu într-o succesiune de intervenții punctuale. Instituțiile care formulează astfel de propuneri tind să vadă formarea ca parte a managementului resurselor umane.

Propuneri privind accesul și echitatea: Această categorie cuprinde răspunsurile care cer acces egal la formare, participarea tuturor funcționarilor, includerea celor care nu au beneficiat anterior de cursuri, rotația la programe și frecvențe minime de participare. Accentul cade pe evitarea concentrării formării doar în anumite compartimente sau asupra anumitor persoane. În fond, aceste propuneri exprimă o preocupare pentru echitate internă și pentru distribuirea mai uniformă a oportunităților de dezvoltare profesională.

Propuneri de diversificare a formelor de pregătire: Aici intră ideile privind cursurile online, webinariile, formarea hibridă, instruirea internă, schimburile de experiență, workshop-urile și sesiunile practice. Acest tip indică dorința de flexibilizare a procesului de formare și de adaptare a lui la constrângerile de timp, distanță și costuri. De asemenea, sugerează o preferință pentru metode mai interactive și mai apropiate de practica administrativă.

Propuneri de diversificare tematică și aplicabilitate: Acest tip reunește propunerile care vizează conținutul propriu-zis al cursurilor: legislație, etică, integritate, digitalizare, resurse umane, contabilitate, achiziții, urbanism, stare civilă, fond funciar, asistență socială, managementul documentelor sau comunicarea publică. Aici se vede clar orientarea către teme operaționale, cu utilitate imediată în activitatea curentă. Formarea este percepută ca eficientă atunci când răspunde exact problemelor concrete ale postului.

Propuneri de calitate și eficiență instituțională: În această categorie intră sugestiile privind selectarea furnizorilor, raportul calitate-preț, evaluarea rezultatelor formării, adaptarea la nevoile instituției și monitorizarea impactului cursurilor. Este o tipologie importantă deoarece arată că instituțiile nu urmăresc doar accesul la formare, ci și eficiența reală a investiției în

formare. Se poate observa o sensibilitate crescândă față de calitatea programelor și față de utilitatea lor practică.

La nivel instituțional, se conturează un prim cluster format din instituțiile care pun accent pe **capacitatea administrativă de a organiza formarea**. Acestea solicită bugete dedicate, planuri anuale, consultarea personalului, selecția atentă a furnizorilor și monitorizarea participării. În acest cluster, formarea apare ca un proces intern de management al resurselor umane, unde disciplina organizațională, predictibilitatea și evaluarea sunt esențiale. Răspunsurile sunt mai elaborate și mai apropiate de o logică procedurală.

Al doilea subtip instituțional este mai **pragmatic și adaptativ**: instituțiile cer cursuri online, formare la sediu, acces facil, teme aplicate și soluții care reduc costurile sau timpul de deplasare. Aici, accentul cade pe fezabilitate și pe accesibilitate, nu pe arhitectura formală a sistemului. Acest profil este mai frecvent în instituțiile mici sau cu resurse mai limitate, care caută soluții rapide, ieftine și funcționale.

În termeni interpretativi, primele instituții par mai apropiate de un model de **profesionalizare organizată**, iar celelalte de un model de **adaptare practică la constrângeri**. Ambele sunt legitime, dar ele reflectă niveluri diferite de maturitate instituțională și capacitate administrativă de planificare.

La nivel regional, nu se observă rupturi foarte puternice, dar apar diferențe de accent. Unele regiuni sunt mai frecvent asociate cu răspunsuri privind **finanțarea și accesul la cursuri**, ceea ce sugerează o preocupare mai mare pentru depășirea constrângerilor materiale. Alte regiuni formulează mai des propuneri privind **digitalizarea, formarea online și modernizarea conținutului**, ceea ce indică o orientare mai vizibilă spre adaptarea la noile cerințe administrative.

Se poate spune, în mod prudent, că anumite regiuni tind să producă răspunsuri mai omogene, cu accent pe nevoi de bază, în timp ce altele oferă un spectru mai variat de soluții, incluzând digitalizare, mentorat, schimburi de experiență și diversificarea tematicilor. Totuși, aceste diferențe trebuie citite ca **tendințe de prevalență**, nu ca separări rigide. Ele exprimă mai degrabă variații de context administrativ, resurse și cultură organizațională decât diferențe structurale absolute.

III.4. PROPUNERI NOI DE TEMATICI PENTRU PROGRAMELE DE FORMARE PROFESIONALĂ

a) Sinteza tematicilor

Propunerile noi de tematici arată o orientare clară spre domenii aplicate, cu utilitate imediată în activitatea administrației publice. Cele mai multe răspunsuri vizează digitalizarea, utilizarea instrumentelor informatice, securitatea cibernetică, managementul documentelor și competențele legate de lucrul cu platformele electronice. În paralel, apar frecvent teme clasice, cum ar fi resursele umane, contabilitatea, finanțele publice, achizițiile, urbanismul, registrul agricol, starea civilă și controlul intern.

Se observă și o extindere a interesului către teme mai noi, precum inteligența artificială în administrație, utilizarea bazelor de date, semnătura electronică, interoperabilitatea sistemelor și arhivarea digitală. Pe lângă acestea, sunt menționate și teme de natură comportamentală sau managerială, cum ar fi comunicarea cu cetățenii, gestionarea conflictelor, managementul stresului, leadership-ul și etica în administrația publică. În ansamblu, tematicile propuse combină nevoia de modernizare tehnologică cu nevoia de consolidare a competențelor administrative de bază.

b) Tipologie tematici

1) Tematici de digitalizare și competențe IT

Acesta este cel mai vizibil grup. Include propuneri privind utilizarea aplicațiilor informatice, platformele digitale, semnătura electronică, digitalizarea serviciilor publice, arhivarea electronică, interoperabilitatea și securitatea cibernetică. Apar și teme mai avansate, precum inteligența artificială în administrație sau utilizarea bazelor de date în gestionarea documentelor. Acest tip reflectă presiunea modernizării administrației și nevoia de adaptare la proceduri digitale tot mai complexe.

2) Tematici juridico-administrative

Aici intră temele legate de Codul administrativ, proceduri administrative, regimuri juridice, incompatibilități, conflicte de interese, transparență decizională, protecția datelor și aplicarea legislației în practică. Instituțiile publice par interesate să consolideze exact acele zone în care erorile de interpretare produc efecte administrative și juridice importante. Acest tip de tematici arată o nevoie de actualizare legislativă continuă.

3) Tematici de gestiune financiară și resurse publice

În această categorie intră contabilitatea, finanțele publice, controlul financiar preventiv, managementul impozitelor și taxelor locale, bugetarea și administrarea patrimoniului public. Aceste teme sunt recurente mai ales în instituțiile publice locale, unde funcționarii trebuie să lucreze simultan cu reglementări fiscale, financiare și patrimoniale. Ele au un profil foarte pragmatic și sunt direct asociate cu buna funcționare a instituției.

4) Tematici de resurse umane și carieră

Aici sunt incluse managementul resurselor umane, evaluarea performanțelor, dezvoltarea carierei, formarea debutanților, mentoratul, comunicarea internă și prevenirea burnout-ului. Acest tip arată că unele instituții nu mai percep perfecționarea doar ca instruire tehnică, ci și ca instrument de dezvoltare organizațională. Este o zonă în care se vede trecerea de la formarea punctuală la o logică de management al potențialului uman.

5) Tematici de relaționare și comunicare

Această categorie cuprinde comunicarea publică, comunicarea cu cetățenii, gestionarea conflictelor, vorbirea în public, relația cu contribuabilii și comunicarea în situații dificile. Sunt teme care apar din nevoia administrației de a gestiona relația directă cu publicul, mai ales în contexte tensionate sau de presiune. Ele indică faptul că funcționarul public este tot mai des văzut și ca mediator, nu doar ca executant administrativ.

6) Tematici de dezvoltare instituțională și management public

Aici intră managementul performanței, managementul proiectelor, controlul intern managerial, bune practici administrative, inovarea în administrația publică și leadership-ul. Aceste propuneri au un caracter mai strategic și sugerează o preocupare pentru creșterea capacității instituționale, nu doar pentru formarea individuală. Ele arată o maturizare a cererii de formare către zone de guvernanță și eficiență organizațională.

Tematicile propuse reflectă în continuare nevoile imediate ale administrației publice locale, însă se observă o structurare mai clară a acestora în jurul a două nuclee: pe de o parte, competențele administrative clasice, iar pe de altă parte, digitalizarea și adaptarea la noile cerințe tehnologice și organizaționale. În comparație cu anul trecut, răspunsurile par mai articulate și mai orientate spre soluții concrete de funcționare, nu doar spre enunțarea unor domenii generale de interes.

În mod evident, tematicile propuse merg dincolo de simpla perfecționare formală și indică o nevoie de **utilitate practică imediată**. Apar frecvent teme precum digitalizarea serviciilor,

utilizarea instrumentelor informatice, securitatea cibernetică, managementul documentelor, dar și teme tradiționale precum resursele umane, finanțele publice, achizițiile, urbanismul, starea civilă, registrul agricol sau controlul intern. Această combinație arată că administrația locală încearcă să răspundă simultan presiunilor curente și procesului mai larg de modernizare instituțională.

Se poate spune și că, în datele actuale, tematicile propuse sunt mai strâns legate de **funcțiile efective ale postului** și de problemele operaționale ale instituției. Nu mai avem doar o listă de domenii dorite, ci o serie de solicitări care trimit la nevoi precise: actualizarea legislației, relația cu cetățenii, gestionarea documentelor, competențe digitale, etică, integritate, gestionarea conflictelor, protecția datelor și managementul proiectelor. Acest lucru sugerează o conștientizare mai bună a faptului că formarea trebuie să sprijine direct calitatea serviciilor publice.

În privința distribuției instituționale, tematicile noi apar în special acolo unde există deja o preocupare mai clară pentru perfecționare și pentru îmbunătățirea sistemului de formare. Cu alte cuvinte, instituțiile care formulează propuneri de perfecționare tind să fie și cele care avansează tematici mai concrete și mai diversificate. Asta confirmă ideea că există o legătură între gradul de reflecție instituțională asupra formării și capacitatea de a formula teme relevante și aplicate.

La nivel regional, nu se conturează rupturi majore, dar se vede o **diversificare a accentelor**. Unele regiuni par mai apropiate de teme de digitalizare și modernizare, în timp ce altele rămân mai concentrate pe domenii administrative tradiționale și pe nevoile de bază ale funcționării. Totuși, această diferențiere rămâne una de intensitate și de nuanță, nu una de opoziție structurală. În continuare, primăriile de comună par să fie cele mai sensibile la adaptarea tematicilor la specificul activității locale.

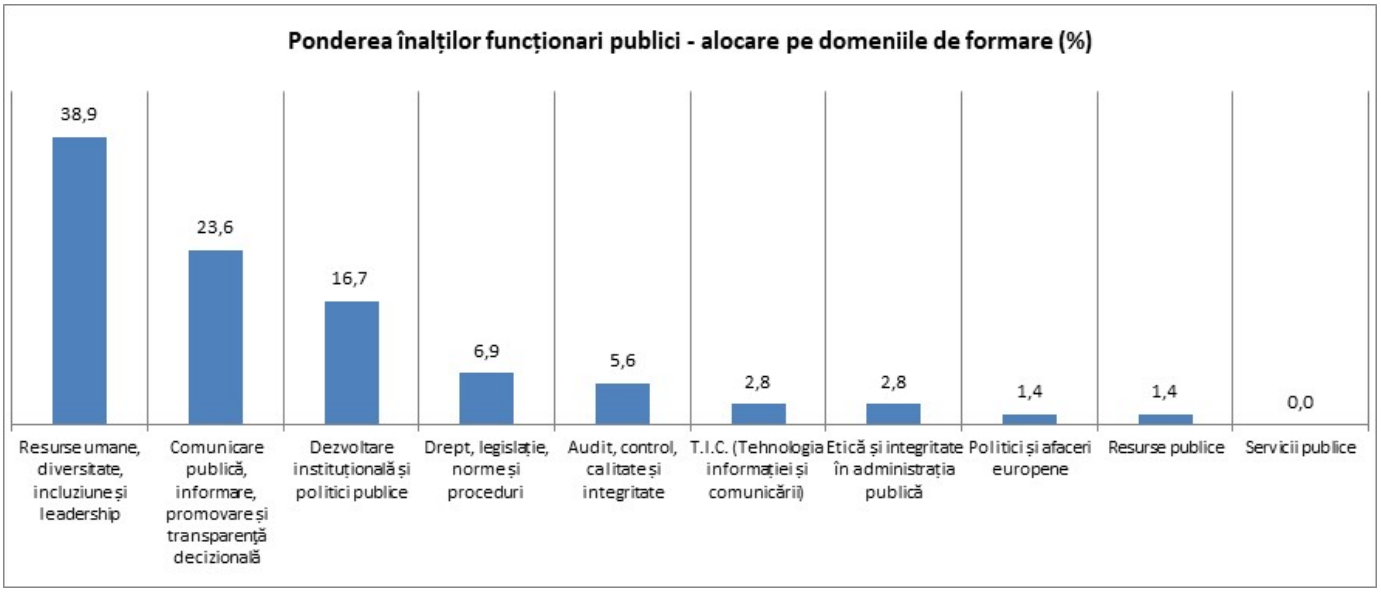
În concluzie, tematicile propuse confirmă orientarea administrației locale spre soluții de formare aplicate, cu accent pe digitalizare, competențe administrative clasice și adaptarea la nevoile concrete ale postului, securitate cibernetică, managementul documentelor și alte competențe aplicate. În continuare, ele reflectă mai ales funcționarea de zi cu zi a instituțiilor, dar sunt mai diversificate și mai apropiate de cerințele efective ale postului. Față de anul anterior, propunerile apar mai structurate și mai diversificate, sugerând o maturizare a cererii de perfecționare. În plan regional, nu se observă diferențe majore, ci mai degrabă variații de accent, cu o adaptare evidentă la specificul activității locale, în special în primăriile de comună. La fel ca anul precedent de raportare, tematicile apar preponderent în instituțiile care formulează și măsuri sau propuneri de îmbunătățire, ceea ce sugerează o legătură între reflecția instituțională asupra formării și capacitatea de a formula nevoi tematice relevante.

III.5. NECESAR DE FORMARE PE CATEGORII DE FUNCȚIONARI PUBLICI

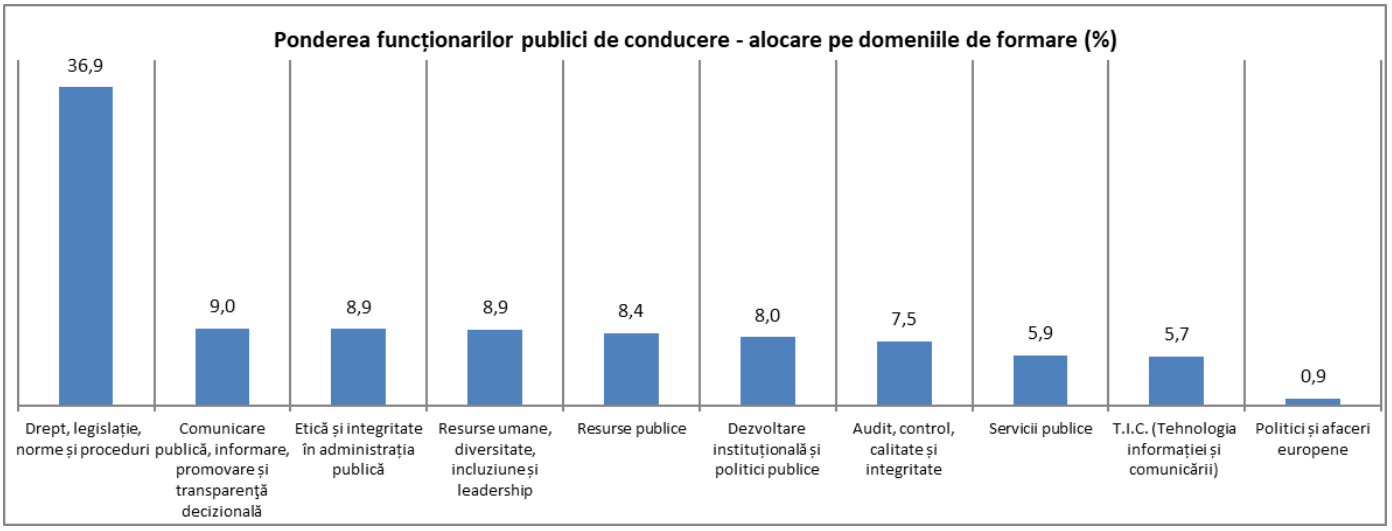
Ponderea înalților funcționari publici – Alocare pe domenii de formare

În ceea ce privește **categoria înalților funcționari publici**, din analiza datelor transmise[2], a rezultat că **domeniul "Resurse umane, diversitate, incluziune și leadership"** este pe primul loc în alegerile acestei categorii de funcții publice cu un procent de **38,9%,** urmat de domeniul **"Comunicare publică, informare, promovare și transparență decizională"** cu un procent de **23,6%, "Dezvoltare instituțională și politici publice"** cu un procent de **16,7%**, respectiv **"Drept, legislație, norme și proceduri",** în procent de **6,9%.**

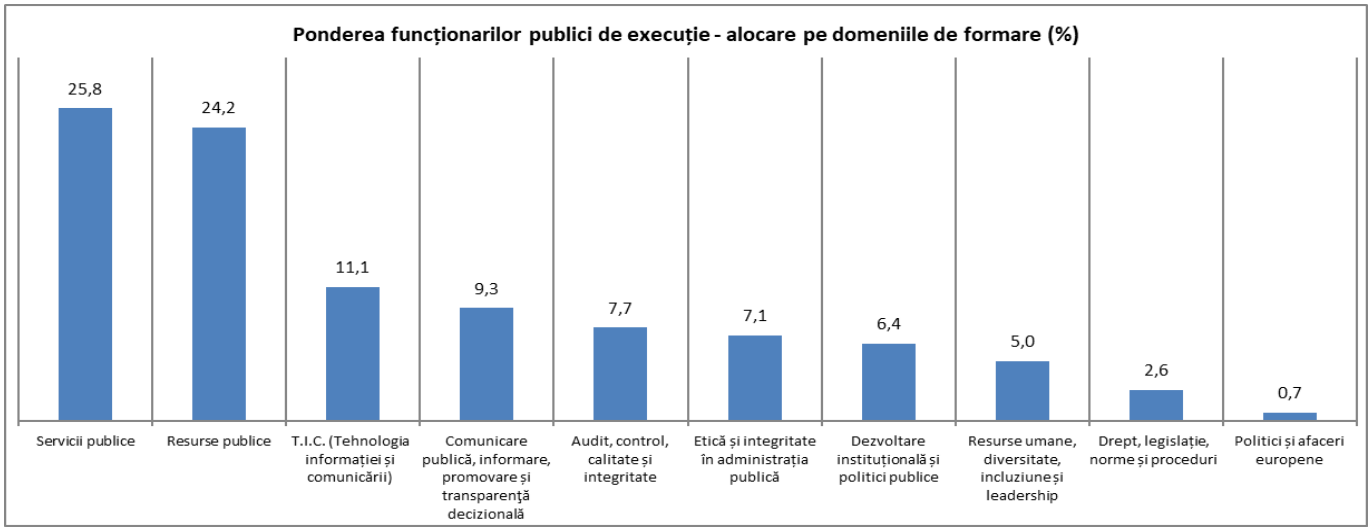
[2] În toate reprezentările grafice, pentru a avea o raportare uniformă și posibilități de analiză comparativă, numărul de funcționari a fost transformat în valoare procentuală, raportarea fiind realizată categoria de referință. Evident, suma valorilor procentuale este de 100% - echivalând cu totalul funcționarilor publici din respectiva categorie.



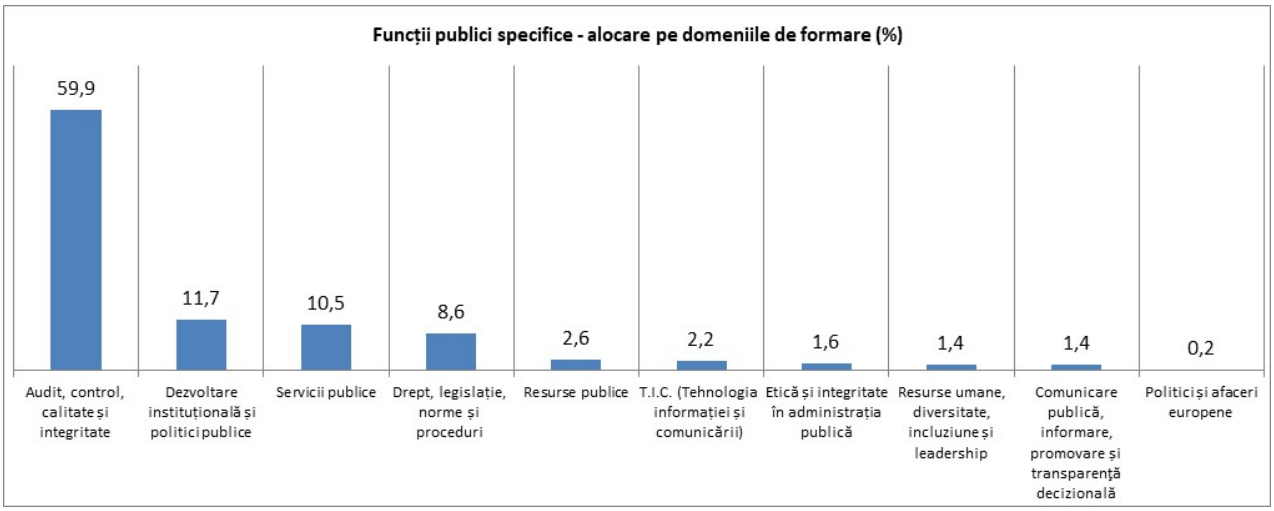
În ceea ce privește **nevoia de formare a funcționarilor publici de conducere** de la nivelul întregii administrații publice, în urma analizei datelor comunicate a reieșit faptul că pentru această categorie de funcție publică, interesul major este pentru domeniul **"Drept, legislație, norme și proceduri"** cu un procent de 36,9%, urmat de domeniul **"Comunicare publică, informare, promovare și transparență decizională"** cu un procent de **9%** și domeniile **"Etică și integritate în administrația publică"** și **"Resurse umane, diversitate, incluziune și leadership"** cu un procent de **8,9%,** respectiv domeniul **"Resurse publice"** cu un procent de **8,4%.**



La nivelul întregii administrații publice, **funcționarii publici de execuție** sunt interesați, în procent de **25,8%** de domeniul **"Servicii publice"**, urmat de domeniul **"Resurse publice"**, în procent de **24,2**% și domeniul **T.I.C. (Tehnologia informației și comunicării)**, în procent de **11,1%.**



În cazul **funcțiilor publice specifice**, domeniul **”Audit, control, calitate și integritate” se regăsește în 59,9% din opțiunile respondenților**, în timp de domeniile de **”Dezvoltare instituțională și politici publice”** și **”Servicii publice”** se regăsesc în procent de **11,7%,** respectiv **10,5%.**



IV. DISPARITĂȚI ÎN PROFIL INSTITUȚIONAL, DISPARITĂȚI REGIONALE

Ca și în anul anterior, datele colectate confirmă, în linii mari, că dezvoltarea profesională a funcționarilor publici rămâne puternic dependentă de inițiativa locală și de capacitatea instituției publice de a formula explicit nevoile de formare, de a aloca resurse și de a identifica furnizori potriviți. La nivel agregat, se observă o pondere foarte mare de răspunsuri absente sau neconcludente, ceea ce sugerează fie o preocupare administrativă relativ redusă în planificarea formării, fie o formalizare slabă a acestei componente în acordurile colective și în documentele instituționale.

În același timp, baza de date arată existența unui nucleu de instituții care au trecut de la formulări generale la propuneri mai bine structurate, cu teme precum digitalizarea, managementul documentelor, competențe digitale, utilizarea platformelor informatice, managementul performanței, etica și integritatea, achizițiile publice sau managementul proiectelor. Aceste răspunsuri indică o orientare mai clară spre formare aplicată și spre teme conectate direct la funcționarea curentă a administrației publice.

a) Profil instituțional

Diferențele instituționale sunt mai vizibile decât diferențele strict teritoriale. Instituțiile urbane și cele cu profil mai complex tind să formuleze cerințe mai tehnice, mai diversificate și mai apropiate de transformarea administrativă curentă, inclusiv digitalizare, interoperabilitate, analiză de date, management de proiect, control intern și competențe specializate. În schimb, multe primării rurale continuă să formuleze cereri generale, centrate pe acces la cursuri, acoperirea costurilor, organizarea la sediu sau online și asigurarea bugetului minim necesar.

Se observă și o diferențiere între instituțiile care tratează formarea ca pe un proces continuu, cu planificare, evaluare și corelare cu fișa postului, și instituțiile care menționează doar punctual nevoia de cursuri sau perfecționare. Această diferență sugerează că nu nivelul administrativ-teritorial în sine explică variațiile, ci mai ales capacitatea internă de planificare, cultura organizațională și interesul conducerii pentru dezvoltarea resursei umane.

b) Disparități regionale

La nivelul regiunilor de dezvoltare, nu apare o polarizare rigidă între regiuni „bune” și „slabe”, ci mai curând o distribuție neuniformă a capacității de formulare și a accesului la formare în interiorul fiecărei regiuni. În toate regiunile apar instituții care indică nevoi avansate, dar și instituții cu răspunsuri sumare sau absente, ceea ce face ca diferențele intraregionale să fie, de regulă, mai mari decât diferențele interregionale.

La nivel regional se observă anumite nuanțe în tipologia solicitărilor și propunerilor formulate. În unele regiuni apar mai frecvent teme asociate modernizării administrative, precum digitalizarea, eficientizarea proceselor, managementul performanței și utilizarea instrumentelor informatice, în timp ce în alte regiuni cererea/ necesarul de perfecționare profesională rămâne concentrată mai ales pe nevoi pragmatice, precum asigurarea finanțării, accesibilitatea cursurilor, organizarea locală și acoperirea costurilor de participare. Este posibil ca aceste diferențieri să poată fi explicate în cheie paradigmei dezvoltării capitalului instituțional: în regiunile mai dezvoltate sau cu administrații locale mai consolidate apar mai frecvent teme ce denotă un interes pentru creșterea capacității administrative - digitalizarea, eficientizarea proceselor, managementul performanței și utilizarea instrumentelor informatice. În regiunile cu presiuni bugetare mai mari sau cu infrastructură administrativă mai fragilă, cererile rămân mai des axate pe finanțare, accesibilitate, cursuri gratuite, organizare locală și acoperirea costurilor de participare.

În același timp, baza arată că unele instituții din regiunile mai puțin dezvoltate formulează totuși teme foarte avansate, inclusiv AI, securitate cibernetică, digitalizare sau management de date,

semn că decalajul regional nu este liniar și că apar insule de inovație administrativă chiar și în contexte mai puțin favorabile. Prin urmare, analiza susține mai degrabă existența unor **disparități selective**, nu a unor blocuri regionale omogene.

c) Urban, rural și resurse

Raportul dintre urban și rural rămâne relevant, dar nu decisiv. În mediul rural predomină cererile privind finanțarea, organizarea practică a cursurilor, reducerea costurilor prin online sau desfășurarea la sediul instituției și accesul egal la formare pentru toate categoriile de personal. În mediul urban apar mai frecvent tematici sofisticate și o conectare mai bună la instrumente moderne de management public.

Totuși, și în rural există instituții care propun teme foarte concrete, precum digitalizarea serviciilor, managementul documentelor, etica, comunicarea cu cetățenii, achizițiile publice sau utilizarea platformelor electronice. Acest lucru sugerează că ruralul nu trebuie tratat ca o categorie uniform defavorizată, ci ca un spațiu cu variații interne mari, în care resursele și leadershipul local sunt determinante.

d) Aspecte dominante

Cele mai frecvente direcții identificate în răspunsurile valide sunt următoarele: finanțarea formării, accesibilitatea cursurilor, organizarea lor online sau la sediu, corelarea cu nevoile reale ale instituției, diversificarea tematicilor și adaptarea la modificările legislative. În plus, apar frecvent teme de actualitate administrativă: digitalizare, utilizarea aplicațiilor informatice, managementul documentelor, etică și integritate, comunicare instituțională și control intern.

Un element important este că multe instituții nu se limitează la enunțuri generale, ci formulează și cerințe operaționale: plan anual de formare, evaluarea nevoilor, monitorizarea rezultatelor, selecția furnizorilor și accesarea de fonduri externe. Asta indică o trecere treptată de la o abordare pasivă la una mai planificată, deși această evoluție nu este încă uniform distribuită.

Comparație cu anul anterior de raportare

Față de anul anterior de raportare, se menține concluzia principală că inegalitățile sunt mai ales intrainstituționale și intraregionale, nu neapărat între regiuni de dezvoltare. Totuși, pentru anul 2026 se vede mai clar o **modernizare tematică**: apar mai multe referiri la digitalizare, AI, managementul documentelor electronice, securitate cibernetică, interoperabilitate și competențe digitale, ceea ce sugerează o aliniere mai bună la transformările administrative curente.

În același timp, persistă aceleași limitări structurale semnalate și anul precedent: dependența de bugetul local, accesul inegal la cursuri, nevoia de surse externe de finanțare și slaba corelare dintre planificare și implementare. Cu alte cuvinte, progresul este mai vizibil la nivelul conținutului tematic decât la nivelul mecanismelor de finanțare și organizare a formării.

La nivel regional se observă anumite nuanțe în tipologia solicitărilor și propunerilor formulate. Așa cum am precizat anterior, în unele regiuni apar mai frecvent teme asociate modernizării administrative, precum digitalizarea, eficientizarea proceselor, managementul performanței și utilizarea instrumentelor informatice, în timp ce în alte regiuni accentul rămâne mai ales pe nevoi pragmatice, precum asigurarea finanțării, accesibilitatea cursurilor, organizarea locală și acoperirea costurilor de participare. Aceste diferențe pot fi interpretate, cu prudență, în logica dezvoltării capitalului instituțional, în sensul că acolo unde capacitatea administrativă este mai consolidată apar mai frecvent preocupări pentru creșterea performanței și modernizare, iar acolo unde constrângerile bugetare și administrative sunt mai mari, cererile rămân centrate pe condițiile de acces și pe resursele necesare participării la formare.

În ansamblu însă, datele din acest an indică faptul că diferențele cele mai importante nu sunt generate strict de regiunea de dezvoltare, ci de capacitatea fiecărei instituții de a planifica, finanța și integra formarea profesională în activitatea curentă. Regiunile și tipul de localitate contează, dar efectul lor este filtrat de resursele interne, de leadership și de orientarea strategică a instituției.

V. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Principalele concluzii pot fi sintetizate astfel:

Comparativ cu anul anterior de raportare, datele colectate confirmă în mare parte aceeași configurație analitică: disparitățile sunt determinate preponderent de inițiativa și capacitatea instituției, iar nu de apartenența regională. Se remarcă însă o creștere a ponderii temelor legate de digitalizare și modernizare administrativă, fără ca acest fapt să indice o schimbare structurală în mecanismele de planificare și finanțare a formării profesionale. Punctual, putem schița următorul tablou:

1. Concluzie: Comisia paritară are mai degrabă un rol formal decât unul determinant în existența și calitatea măsurilor și propunerilor privind perfecționarea funcționarilor publici. Avizul favorabil nu se traduce automat în formularea unor măsuri relevante sau într-o planificare mai consistentă a formării.
Recomandare: Este utilă consolidarea rolului comisiei paritare prin implicarea sa efectivă în identificarea nevoilor de formare, în prioritizarea tematicilor și în urmărirea modului de transpunere a acestora în măsuri concrete.

2. Concluzie: Alocarea resurselor pentru perfecționare rămâne extrem de variabilă și pare să depindă mai ales de decizia locală și de bugetul general al instituției, nu de o strategie coerentă sau de un mecanism unitar de susținere. Nu se conturează o legătură clară între capacitatea administrativă și nivelul resurselor alocate.
Recomandare: Se impune instituirea unor mecanisme mai clare de finanțare și programare a formării, astfel încât alocarea resurselor să fie mai predictibilă și mai echitabilă, în special pentru instituțiile cu resurse limitate.

3. Concluzie: Disparitățile observate nu sunt predominant regionale sau județene, ci mai curând intrainstituționale și generate de prioritățile locale. Exemplele punctuale nu susțin ideea unei diferențieri regionale sistematice și coerente.
Recomandare: În locul unei abordări strict teritoriale, ar fi mai eficientă dezvoltarea unor politici de formare diferențiate după tipul instituției, dimensiunea aparatului administrativ și nevoile funcționale concrete.

4. Concluzie: Măsurile și propunerile de îmbunătățire sunt relativ puține și, în multe cazuri, formulate generic, cu accent pe obligații minime, acces la cursuri sau solicitarea de fonduri suplimentare. Excepțiile pozitive apar mai ales acolo unde există inițiativă locală și leadership instituțional adecvat.
Recomandare: Este necesară stimularea unei culturi administrative orientate spre planificare, asumare și inovare, prin ghiduri metodologice, bune practici și sprijin pentru instituțiile care formulează măsuri mai consistente.

5. Concluzie: Corelarea dintre planificare, implementare și rezultate este adesea slabă sau nu poate fi evaluată clar, fie din cauza variabilității răspunsurilor, fie din lipsa unor date suficient de concrete.

Recomandare: Se recomandă introducerea unui cadru minim de monitorizare a formării profesionale, care să permită evaluarea etapelor esențiale: nevoi identificate, cursuri planificate, participare efectivă și efecte asupra activității instituției.

6. Concluzie: Tematicile propuse sunt diverse și reflectă nevoi reale de actualizare, în special în domenii precum comunicarea, digitalizarea, managementul, legislația și dezvoltarea personală. Totuși, diversitatea tematică nu este însoțită de o strategie coerentă la nivel regional sau instituțional.
Recomandare: Ar fi utilă structurarea unei oferte de formare mai bine corelate cu profilul instituției și cu funcțiile exercitate, astfel încât tematicile generale să fie completate de programe specializate și relevante pentru contextul administrativ concret.

7. Concluzie: În ansamblu, dezvoltarea profesională rămâne puternic dependentă de inițiativa locală, de capacitatea de planificare internă și de accesul la resurse, în lipsa unei abordări strategice unitare la nivel regional sau sectorial.
Recomandare: Se recomandă dezvoltarea unui cadru național sau sectorial mai coerent, care să asigure o distribuție mai echilibrată a oportunităților de formare și să reducă dependența exclusivă de resursele și prioritățile locale.

Concluzie generală: Rezultatele analizei confirmă că perfecționarea funcționarilor publici este determinată mai ales de inițiativa și resursele locale, iar nu de existența unui mecanism regional sau instituțional coerent de susținere. În absența unei strategii unitare, disparitățile dintre instituții și între contexte administrative rămân semnificative.
Recomandare generală: Este necesară consolidarea cadrului de finanțare, planificare și monitorizare a formării profesionale, precum și dezvoltarea unor politici diferențiate pe tipuri de instituții și nevoi funcționale, pentru a reduce inegalitățile și a crește eficiența procesului de perfecționare.

În anul 2026, la nivelul Agenţiei Naţionale a Funcţionarilor Publici, au fost primite **894 de planuri de perfecționare profesională** dintr-un număr total de 3.275 de ordonatori principali de credite din administrația publică. Gradul de relevanță al domeniilor de formare şi perfecționare identificate ca fiind prioritare la nivelul administrației publice reprezintă un indicator care se află într-o strânsă corelație cu nivelul de respondentă. Pentru creșterea gradului de relevanță a raportărilor pe care Agenția Națională a Funcționarilor Publici le generează, este necesar ca un număr cât mai mare de autorități și instituții publice să transmită planurile de perfecționare completate corect și într-un format unitar, astfel încât rezultatele să fie relevante.

Raportarea prin intermediul unei platforme facilitează interpretarea datelor prin metoda comparației ceea ce apreciem că determină creșterea gradului de relevanță al datelor furnizate de Agenție.

Toate aceste date, puse la dispoziția furnizorilor de servicii de formare, pot contribui la o mai bună adaptare a acestora la nevoile reale de formare ale funcționarilor publici.

Digitalizarea procesului de transmitere a datelor cuprinse în planurile anuale de perfecționare profesională este un element esențial pentru creșterea gradului de respondență în rândul autorităților și instituțiilor publice așa cum s-a demonstrat în cadrul procesului de raportare din anul 2025. Mai mult decât atât, identificarea de soluții pentru o comunicare eficientă cu autoritățile și instituțiile publice, cât și demararea unei campanii de promovare a importanței formării profesionale pentru administrația publică reprezintă o prioritate pentru Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

În contextul implementării reformelor din Programul Național de Redresare și Reziliență, operaționalizarea cadrelor de competență pentru funcționarii publici și a concursului național de recrutare în funcții publice, este necesar ca autoritățile și instituțiile publice să asigure funcționarilor publici posibilitatea de a participa la programe de formare și perfecționare

profesională astfel încât implementarea celor două reforme sus-menționate să se poată realiza cu ușurință de către funcționari publici pregătiți, dispuși să se perfecționeze continuu și orientați spre rezultate.

Astfel, reamintim atât conducătorilor autorităților și instituțiilor publice, cât și funcționarilor publici că formarea profesională reprezintă atât un drept cât și o obligație, iar în contextul implementării unor reforme reale și sustenabile este nevoie de un corp de funcționari publici foarte bine pregătiți, eficienți în ducerea la îndeplinire a atribuțiilor și obiectivelor instituționale.

Adresăm totodată recomandarea autorităților și instituțiilor publice de a sprijini, prin alocare de fonduri suficiente, formarea profesională a funcționarilor publici și, când acest lucru nu este posibil, de a căuta soluții alternative pentru asigurarea pregătirii profesionale a funcționarilor publici.

Alocarea resurselor financiare destinate perfecționării funcționarilor publici: În privința resurselor financiare alocate de la bugetul instituțional, 23,5% dintre ordonatorii principali de credite care au raportat nu au indicat surse financiare (25,2% în anul anterior), iar circa 10% au menționat sume mai degrabă simbolice[3].

În privința fondurilor alocate din alte surse (preponderent din proiecte), rata de răspuns este nesemnificativă (sub 2,5%). Mai mult decât atât, chiar și o cumulare a resurselor financiare (buget institutional + alte surse) nu asigură o corelare minimală între valoarea acestor resurse și posibilitățile reale de perfecționare a unui număr adecvat de funcționari publici.

Relevant este și faptul că, prin raportare la anul precedent datele privind finanțarea formării indică tot o subfinanțare a formării, chiar dacă s-au realizat progrese în ceea ce privește alocarea unor surse din fonduri europene. Validitatea măsurării trebuie valorizată dar, în egală măsură, trebuie semnalată absența unei dinamici privind politicile de formare (sau, cel puțin, carențele în raportările la nivel sistemic-instituțional). Cu toate acestea, datele colectate nu permit realizarea unor extrapolări, deși formările realizate în cadrul unor proiecte cu finanțare externă sunt destul de prezente în sistemul administrației publice românești.

Pe de altă parte, în cazul resurselor financiare destinate perfecționării funcționarilor publici (alocate la bugetul instituției), s-a constatat că acestea sunt semnificativ mai mari în cazul instituțiilor și autorităților publice care au un aviz favorabil privind planul de perfecționare al funcționarilor publici.

Gradul de corelare[4]: Gradul mediu de corelare dintre planificarea aprobată și măsurile efectiv implementate (% din măsurile planificate au fost efectiv implementate) este de 31,2% (similar cu cel înregistrat în anul anterior). Situația este ceva mai bună[5] în privința gradului mediu corelare între măsurile efectiv implementate și rezultatele efectiv obținute (% din măsurile implementate au contribuit efectiv la obținerea rezultatelor). Pentru anul de raportare (2025), ca și în anul anterior, reținem însă asociere puternică, pozitivă[6] și semnificativă statistic între cele 2 grade de corelare: instituțiile care au indicat un grad mare de corelare dintre planificarea aprobată și măsurile efectiv implementate au semnalat, similar, un grad ridicat de corelare între măsurile efectiv implementate și rezultatele efectiv obținute – și invers (corelația fiind bidirecțională). Mai direct spus, potrivit datelor raportate, există o corelare între planificare, măsuri implementate și rezultatele efectiv obținute în domeniul de referință – perfecționarea

[3] Fiind improbabil ca aceste sume să permită achiziționarea unor servicii de formare, chiar și în format *inhouse*.
[4] Gradul de corelare dintre planificarea aprobată, măsurile efectiv implementate și rezultatele efectiv obținute, conform prevederilor art. 21 alin. (1) lit. d) din Hotărârea Guvernului nr. 1066/2008.
[5] Grad mediu = 37%, abaterea standard = 40,15.
[6] rho = 0,876 (p = 0,001 bidirecțional)

funcționarilor publici. Asistăm deci la o asociere „direct proporțională” între cei 3 piloni: planificare, implementare și rezultate (respectiv o percepție coerentă a procesului).

Instituțiile din administrația publică centrală - ordonatori principali de credite au indicat:

a. Un grad mai ridicat de corelare dintre planificarea aprobată și măsurile efectiv implementate (% din masurile planificate au fost efectiv implementate);
b. Un grad de corelare între măsurile efectiv implementate si rezultatele efectiv obținute (% din măsurile implementate au contribuit efectiv la obținerea rezultatelor) mai ridicat;

În condițiile în care unui funcționar public evaluat îi sunt recomandate (de regulă) 1-4 programe de formare profesională (media este de 3), s-a constatat o asociere moderată între numărul de programe recomandate și numărul de funcționari publici evaluați. Absența unei asocieri puternice poate fi cauzată de factori precum diferențele între numărul de programe recomandate, rata non-răspunsurilor, profilul respondenților instituționali etc.

Concluzii:

Planificare vs. implementare:

Gradul de corelare între planificarea aprobată și măsurile efectiv implementate variază între 0% și 100% (variația nefiind dependentă de nivelul administrativ-teritorial sau de tipul instituției/ autorității publice).

- *Exemplu: Există (inclusiv) primării de comună atât cu grad de corelare 100%, dar și cu 0%.*

Implementare vs. rezultate:

Procentul de corelare între măsurile implementate și rezultatele obținute este adesea similar cu cel anterior (calculat ca raport între planificare și implementare), dar nu există o tendință clară de îmbunătățire acolo unde sumele alocate sunt mari sau există un aviz favorabil al comisiei paritare.

Rezumând, se poate afirma că:

- Există instituții cu grad de corelare 0% (planificarea nu se reflectă în implementare, nici în rezultate).
- Doar câteva instituții ating 100% (planificare, implementare și rezultate perfect corelate).
- Majoritatea instituțiilor publice au un grad de corelare intermediar, fără o tendință clară legată de regiune sau mărime.

VI. CONTINUAREA REFORMELOR. PERSPECTIVE

În anul 2026, proiectul de hotărâre a Guvernului pentru aprobarea normelor metodologice cu privire la formarea și perfecționarea profesională a funcționarilor publici, inclusiv drepturile și obligațiile asociate procesului de formare, precum și a normelor privind sistemul de credite necesar promovării funcționarilor publici în grad profesional și într-o funcție publică de conducere vacantă nu a mai fost promovat avându-se în vedere reformele propuse prin PNRR și punerea acestora în acord cu modificările aduse de O.U.G. nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare.

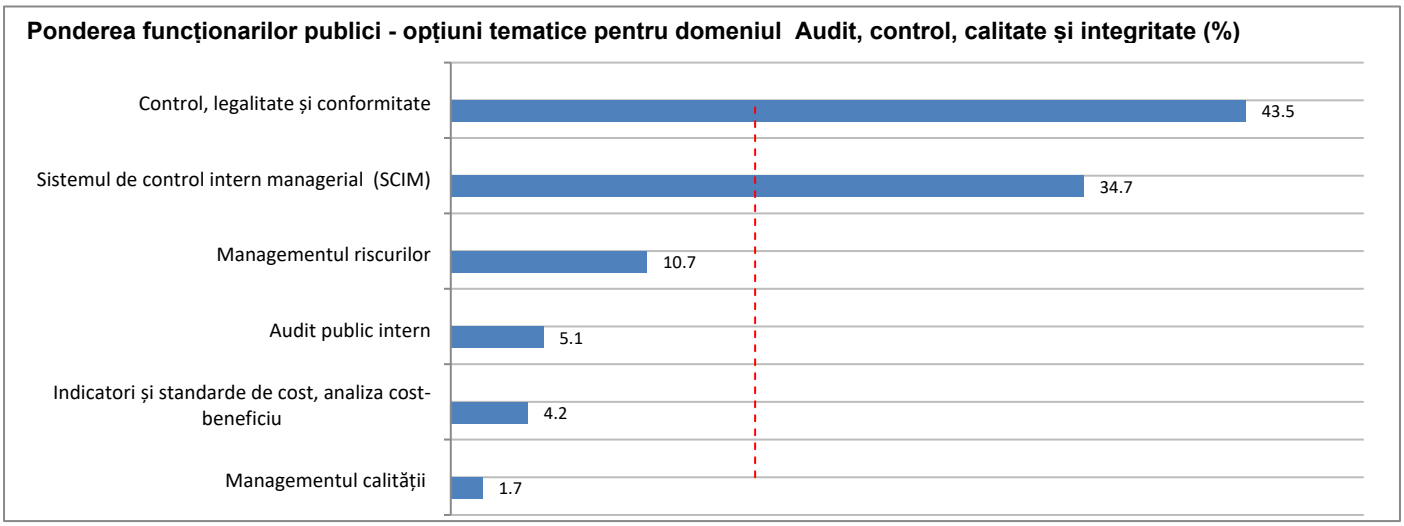
În anul 2026, ANFP gestionează proiectul ”Consolidarea competențelor personalului din sistemul de gestionare a programelor și a altor structuri care sprijină implementarea acestor programe în vederea creșterii rezilienței și absorbției fondurilor europene", cod proiect 2.099, cod SMIS 364534”, în parteneriat cu INA. Proiectul este co-finanțat din Fondul Social European Plus (FSE+) prin Programul Asistență Tehnică (PoAT) 2021-2027 și are o perioadă de implementare de 30 de luni, respectiv de la 28.08.2026 și până la 28.01.2029. Obiectivul general al proiectului vizează consolidarea competențelor personalului din sistemul de coordonare, gestionare și control în vederea creșterii rezilienței și absorbției fondurilor europene, prin consolidarea competențelor personalului implicat în gestionarea fondurilor europene, prin formare specializată în domenii precum inovare și digitalizare, guvernanța datelor și programare strategică precum și prin consolidarea pentru personalul implicat în gestionarea fondurilor europene a competențelor de leadership, reziliență și management organizațional, în scopul îmbunătățirii capacității de coordonare a echipelor și de gestionare a schimbării. Proiectul își propune implementarea a 4 programe de formare, organizarea a 4 focus grupuri de consultare și analiză precum și derularea unui program de coaching individual pentru 20 de persoane. (Sursa: https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-cu-finantare-externa/proiecte-cu-finantare-externa/consolidarea-competentelor-personalului-din-sistemul-de-gestionare-a-programelor-si-a-altor-structuri-care-sprijina-implementarea-acestor-programe-in-vederea-cresterii-rezilientei-si-absorbtiei-fondurilor-europene-cod-proiect-2099-cod-smis-/)

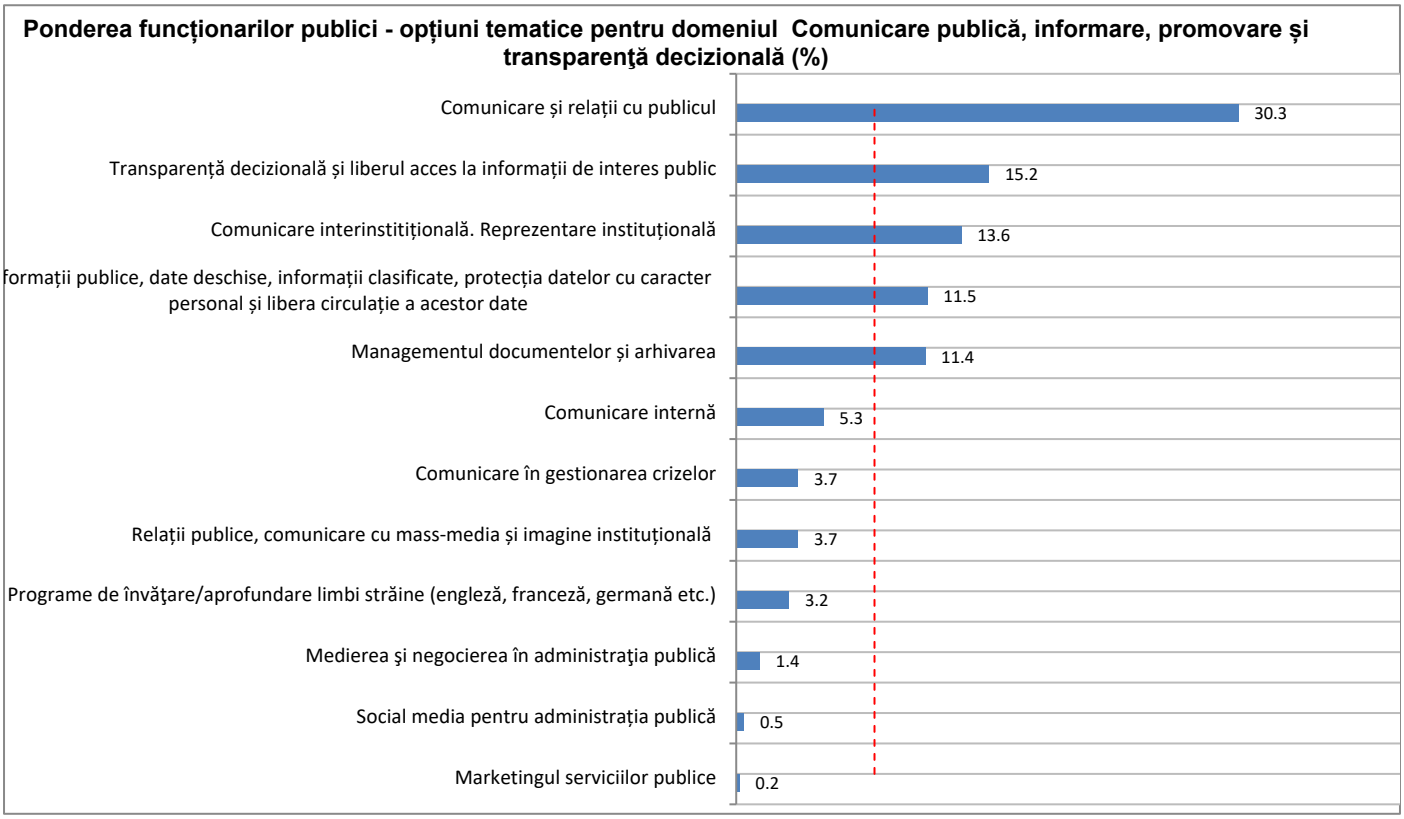
Un al doilea proiect gestionat la nivelul ANFP este ” Instruire specifică pentru personalul beneficiarilor programelor, inclusiv pentru personalul UIP stabilite la nivelul acestora cod proiect 2.049, cod MySMIS 331116”. Proiectul este cofinanțat din Fondul Social European Plus (FSE+) prin Programul Asistență Tehnică (PoAT) 2021-2027 și are o perioadă de implementare de 29 de luni, respectiv de la 01.10.2024 și până la 28.02.2027. Proiectul își propune dezvoltarea continuă a competențelor personalului beneficiarilor programelor – PS, PCIDIF, PDD și PAT, în vederea accesării și implementării proiectelor cu finanțare europeană în condiții de eficiență, eficacitate, conformitate și sustenabilitate. Sesiuni de formare aferente proiectului sunt structurate în 4 module după cum urmează: **Modulul 1 - Managementul proiectelor finanțate din instrumente/fonduri structurale** se adresează unui număr de aproximativ 200 de persoane din cadrul personalului beneficiarilor PS, PCDIF, PDD și PAT, inclusiv pentru personalul UIP stabilite la nivelul acestora; **Modulul 2 Etică, integritate și sustenabilitate în implementarea proiectelor** se adresează unui număr de aproximativ 120 de persoane din cadrul personalului beneficiarilor PS; PCDIF, PDD și PAT, inclusiv pentru personalul UIP stabilite la nivelul acestora; **Modulul 3 - Leadership și comunicare în implementarea fondurilor** se adresează unui număr de aproximativ 60 de persoane din cadrul personalului beneficiarilor PS, PCDIF, PDD și PAT, inclusiv pentru personalul UIP stabilite la nivelul acestora; **Modulul 4 - Manager de proiect (COD COR 242101)** se adresează unui număr de aproximativ 120 de persoane din cadrul personalului beneficiarilor PS, PCDIF, PDD și PAT, inclusiv pentru personalul UIP stabilite la nivelul acestora. (Sursa: https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-cu-finantare-externa/proiecte-cu-finantare-externa/instruire-specifica-pentru-personalul-beneficiarilor-programelor-inclusiv-pentru-personalul-uip-stabilite-la-nivelul-acestora/)

Un al treilea proiect gestionat de ANFP, în calitate de partener și INA, în calitate de beneficiar, respectiv ”Proiect TSI 25RO58: Sprijin pentru implementarea managementului

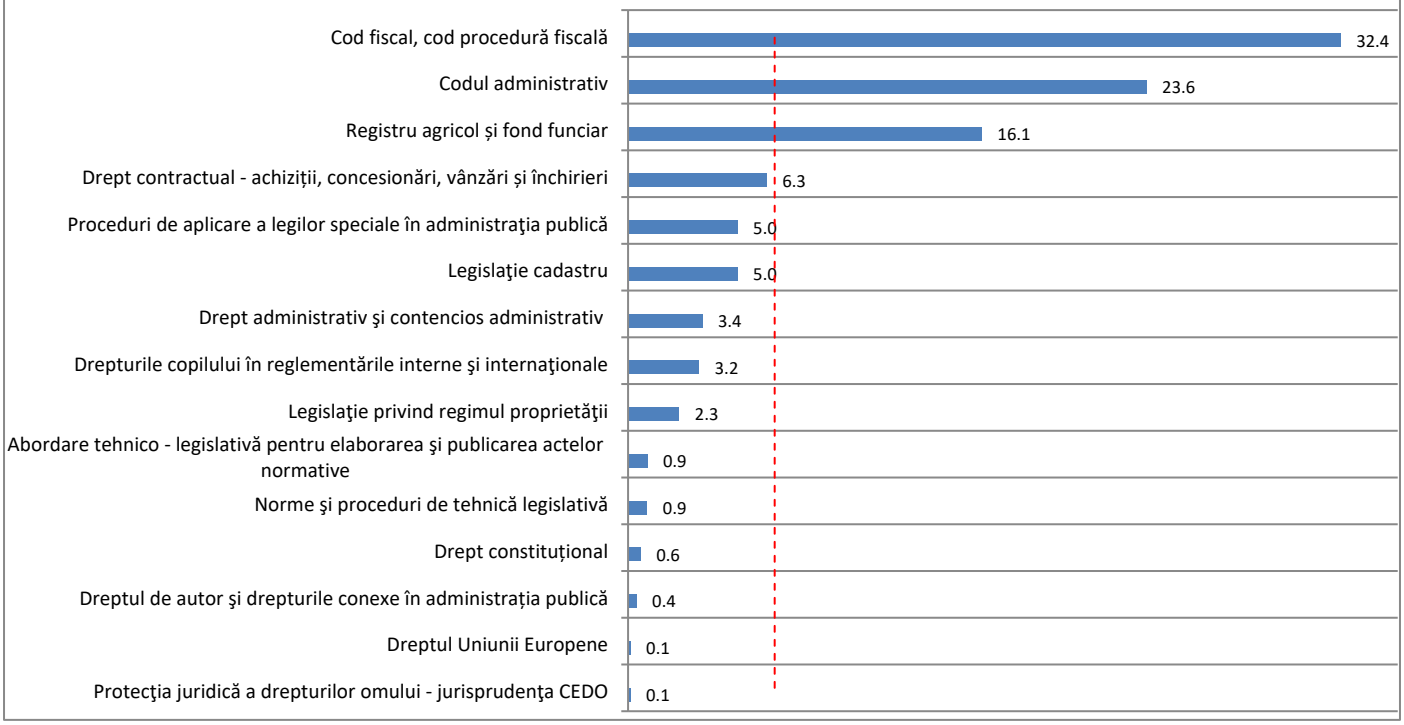
resurselor umane bazat pe competențe pentru administrația publică din România” este finanțat de Comisia Europeană prin instrumentul pentru Sprijin Tehnic 2025, cu asistență tehnică din partea Băncii Mondiale. Obiectivul proiectului este a sprijini Institutul Național de Administrație din România (INA) și Agenția Națională pentru Funcționari Publici (ANFP) în implementarea unui sistem cuprinzător de management al resurselor umane bazat pe competențe. Proiectul dezvoltă activități de instruire pornind de la rezultatele proiectelor ANFP pentru managementul resurselor umane bazat pe cadre de competențe generale și specifice finanțate prin jaloanele 418 și 419 PNRR, și proiectul pentru elaborarea unui cadru de competențe digitale generale pentru funcționarii publici (TSI 2024) implementat de ANFP în parteneriat cu INA și ADR. Activitatea 1 vizează conceperea și pilotarea unui pachet de învățare pentru personalul de resurse umane în vederea consolidării competențelor digitale și analitice pentru planificarea forței de muncă bazată pe competențe și dezvoltarea personalului. Programul va viza, de asemenea, îmbunătățirea competențelor digitale ale specialiștilor în resurse umane pentru o mai bună utilizare a datelor și a instrumentelor de resurse umane. De asemenea, prin activitatea 2 a proiectului se are în vedere elaborarea și pilotarea unui pachet de învățare pentru personalul de resurse umane cu privire la aplicarea politicii de gestionare a performanței bazate pe competențe și a orientărilor în administrația publică centrală. Activitatea 3 are în vedere desfășurarea unui exercițiu de inventariere și elaborarea unor recomandări și a unui plan de acțiune privind utilizarea inteligenței artificiale (IA) în gestionarea resurselor umane în administrația publică centrală din România. Activitatea 4 vizează dezvoltarea și pilotarea unui program de învățare pentru manageri pe baza competențelor strategice de managementul resurselor umane. Elaborarea pachetului de formare va începe de la rezultatele obținute prin intermediul proiectelor PNRR. Activitatea 5 are în vedere dezvoltarea unui program de învățare specific pentru liderii transformării digitale din administrația publică, bazat pe cadrul de competențe digitale generale pentru funcționarii publici (elaborat prin proiectul TSI 2024). (Sursa: https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-cu-finantare-externa/proiecte-cu-finantare-externa/sprijin-pentru-implementarea-managementului-resurselor-umane-bazat-pe-competente-pentru-administratia-publica-din-romania-tsi-25ro58/)

Opțiunile tematice pentru domeniile prevăzute în OPANFP nr. 234/2022 **la nivelul tuturor ordonatorilor principali de credite:**

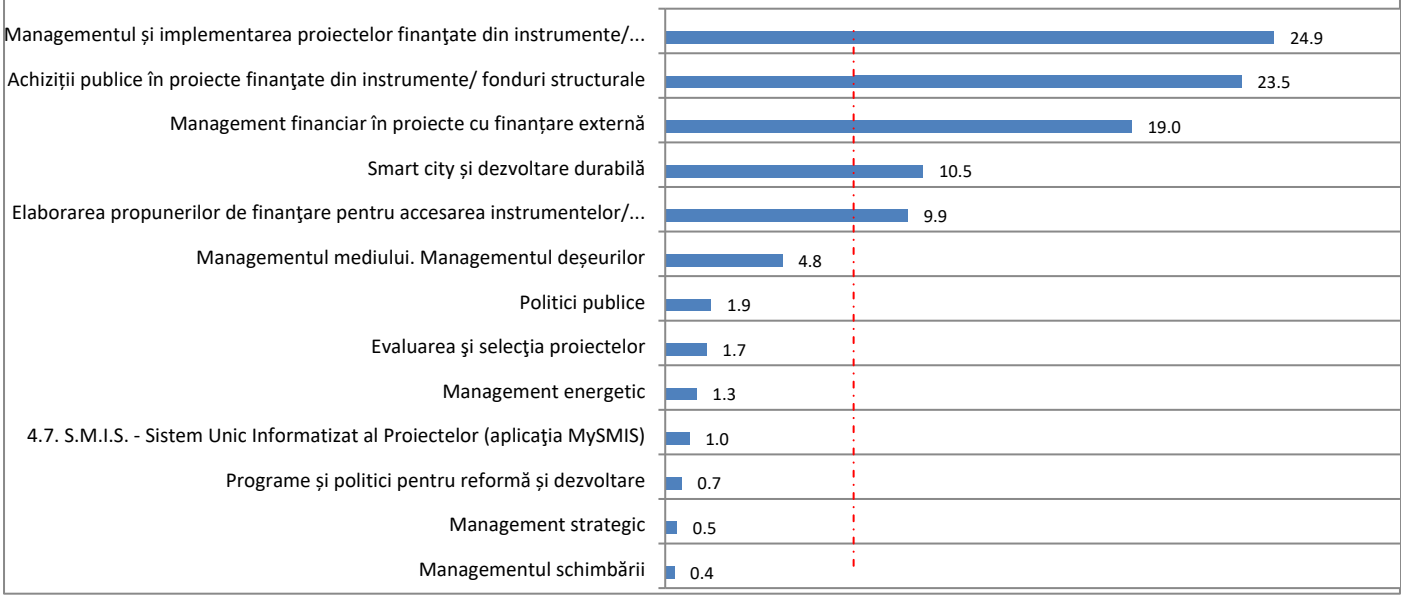




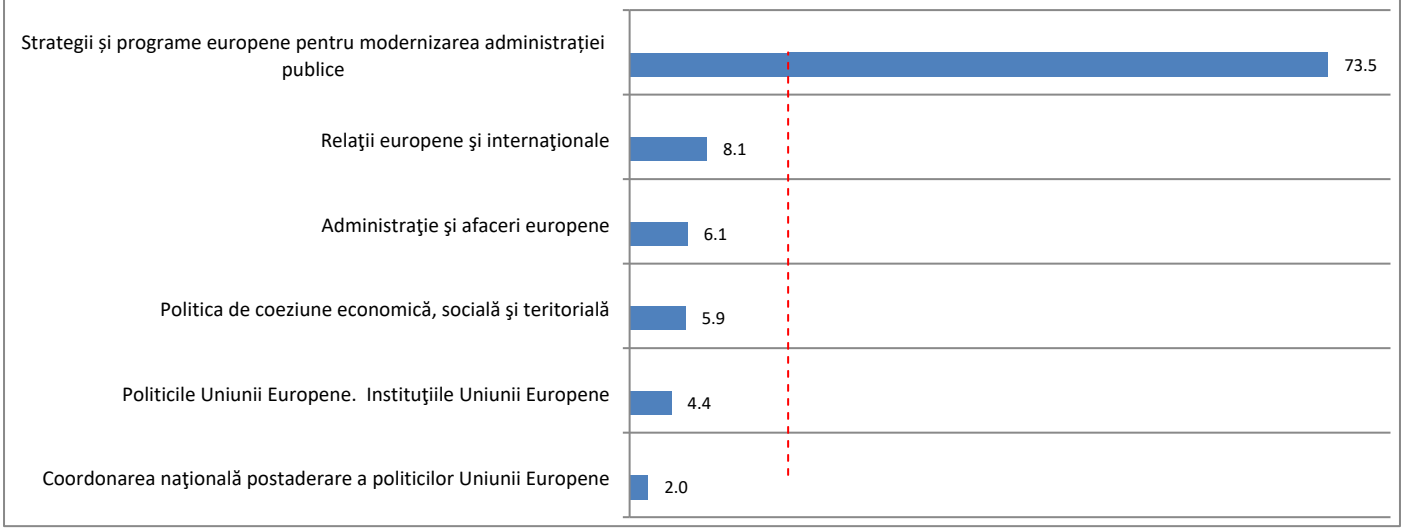
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Drept, legislație, norme și proceduri (%)



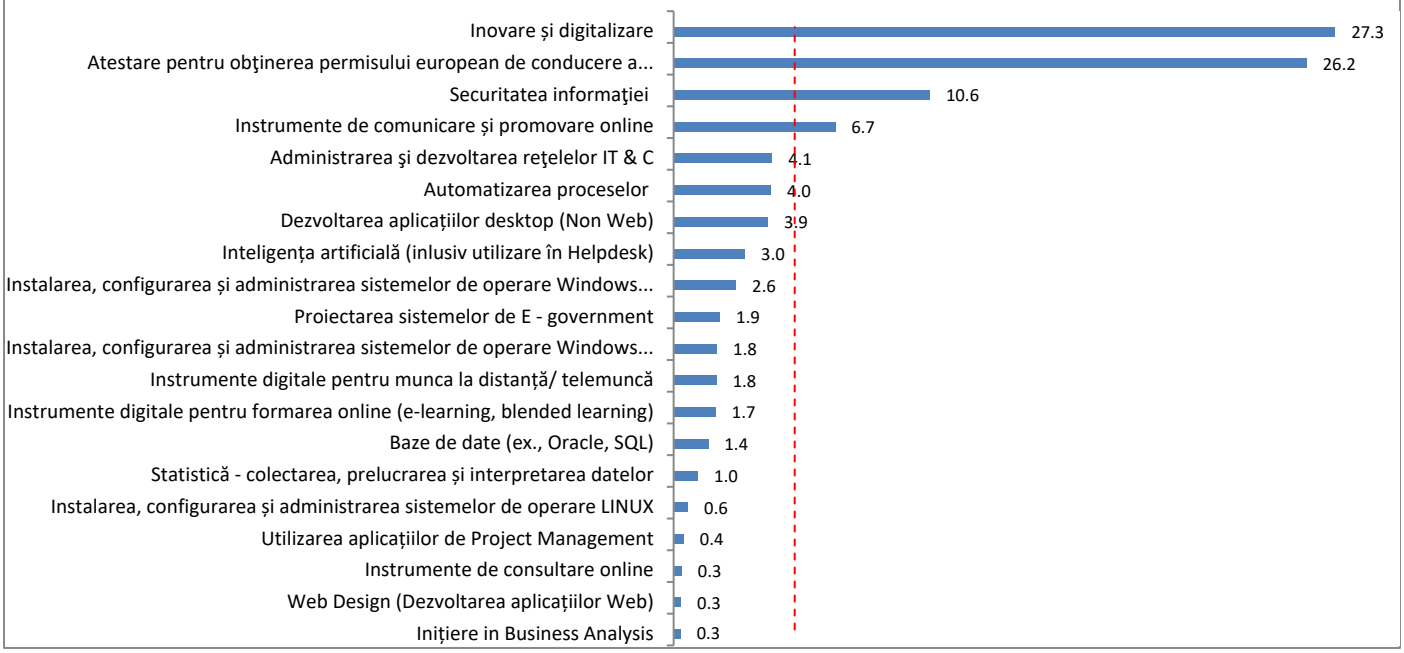
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Dezvoltare instituțională și politici publice (%)



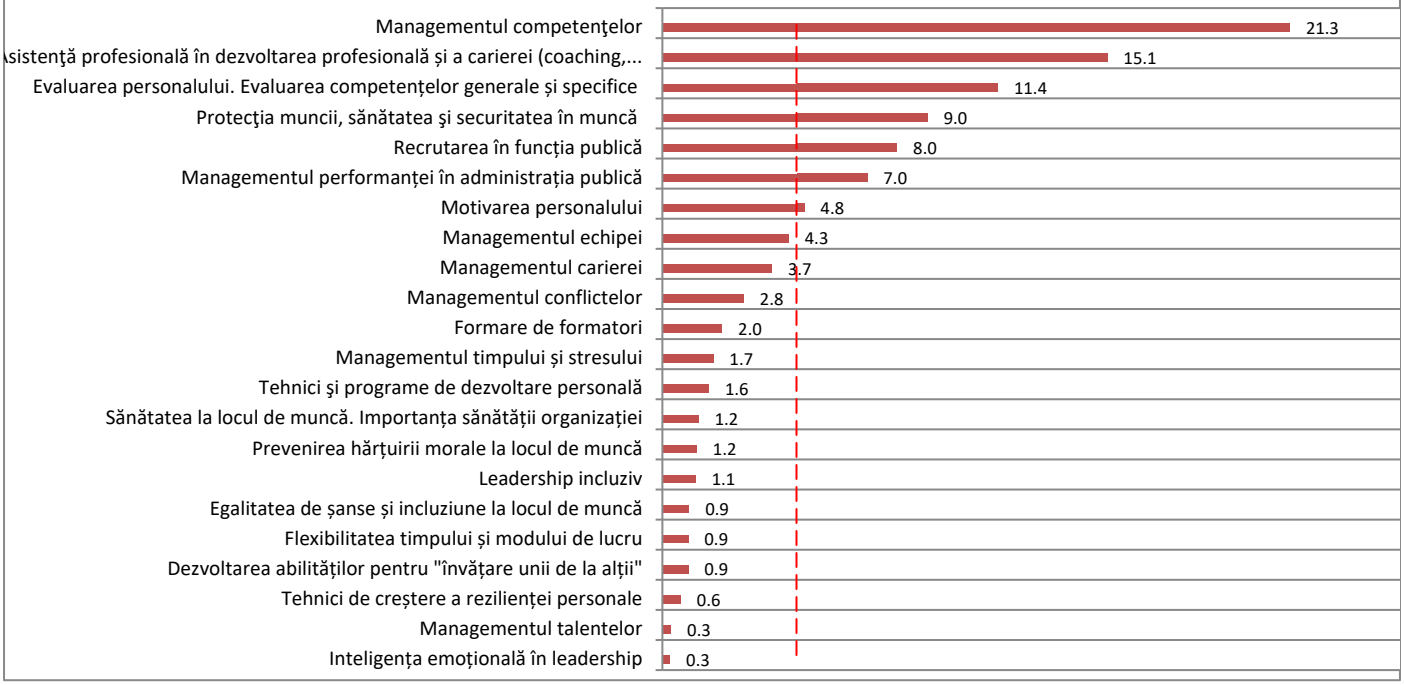
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Politici și afaceri europene (%)



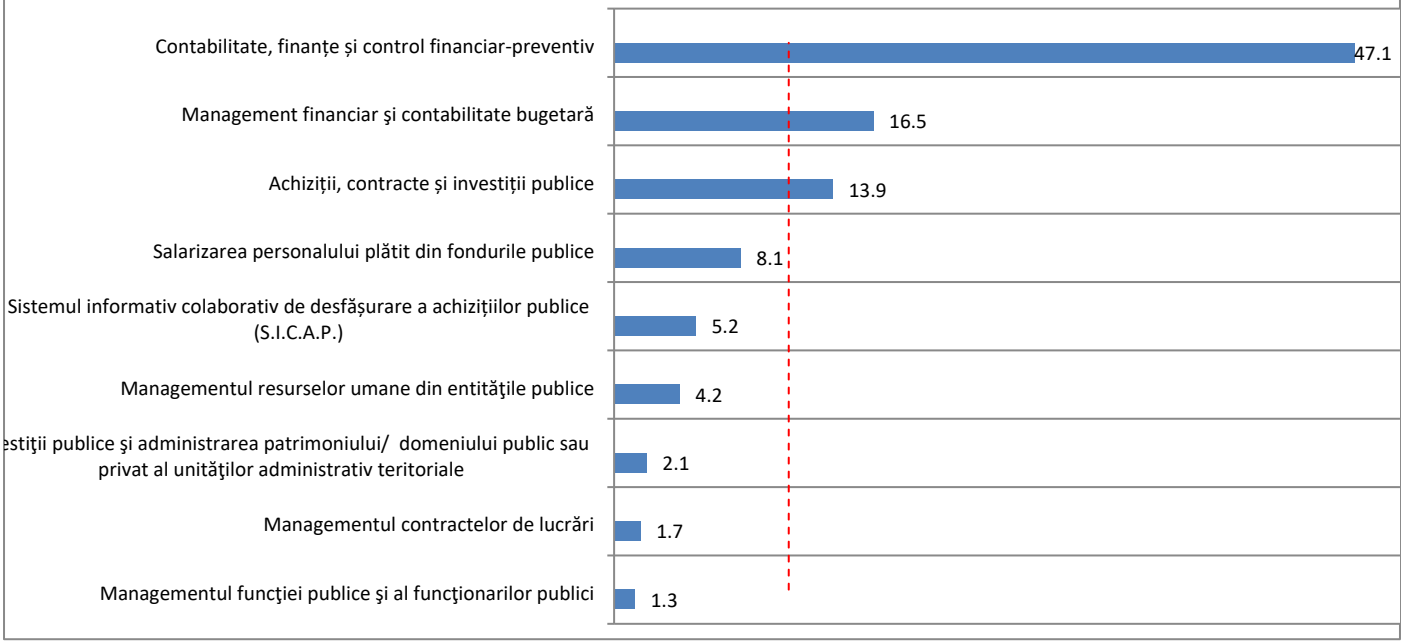
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul T.I.C. - Tehnologia informației și comunicării (%)



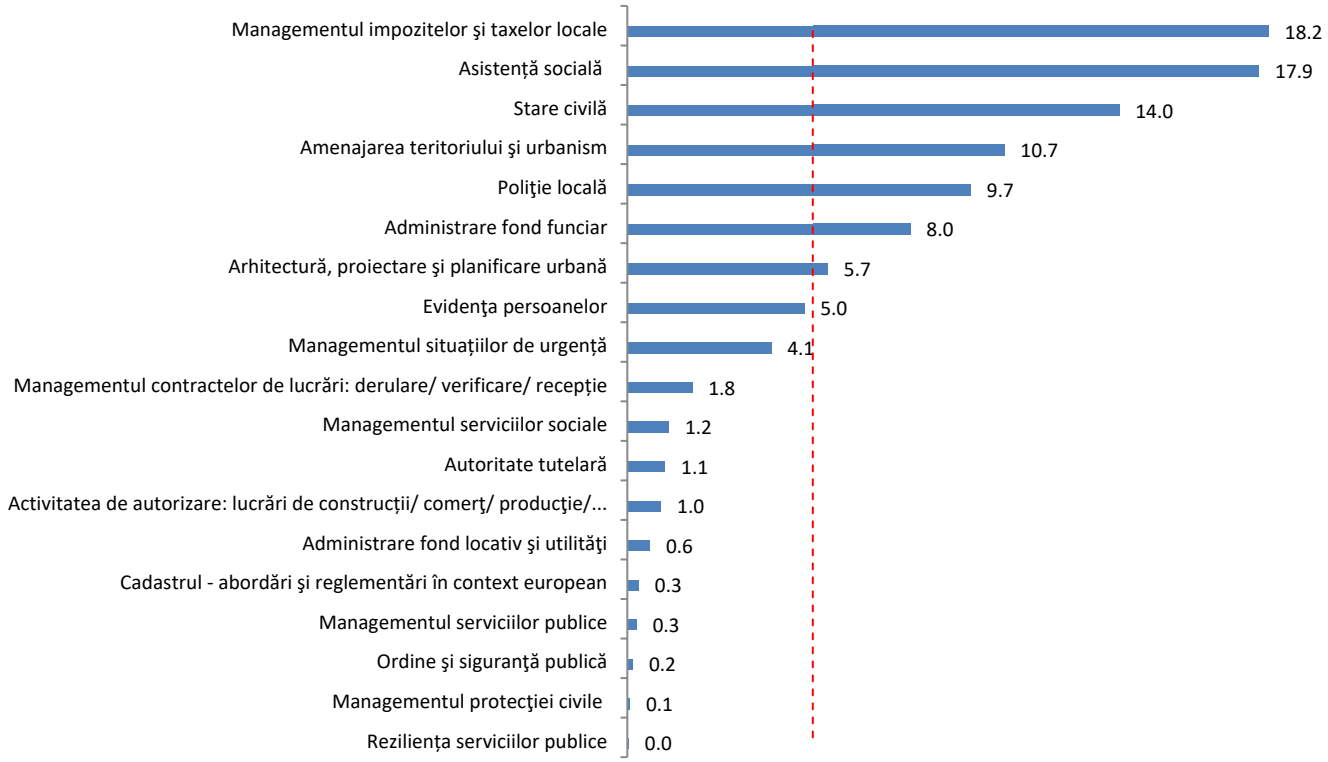
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Resurse umane, diversitate, incluziune și leadership (%)



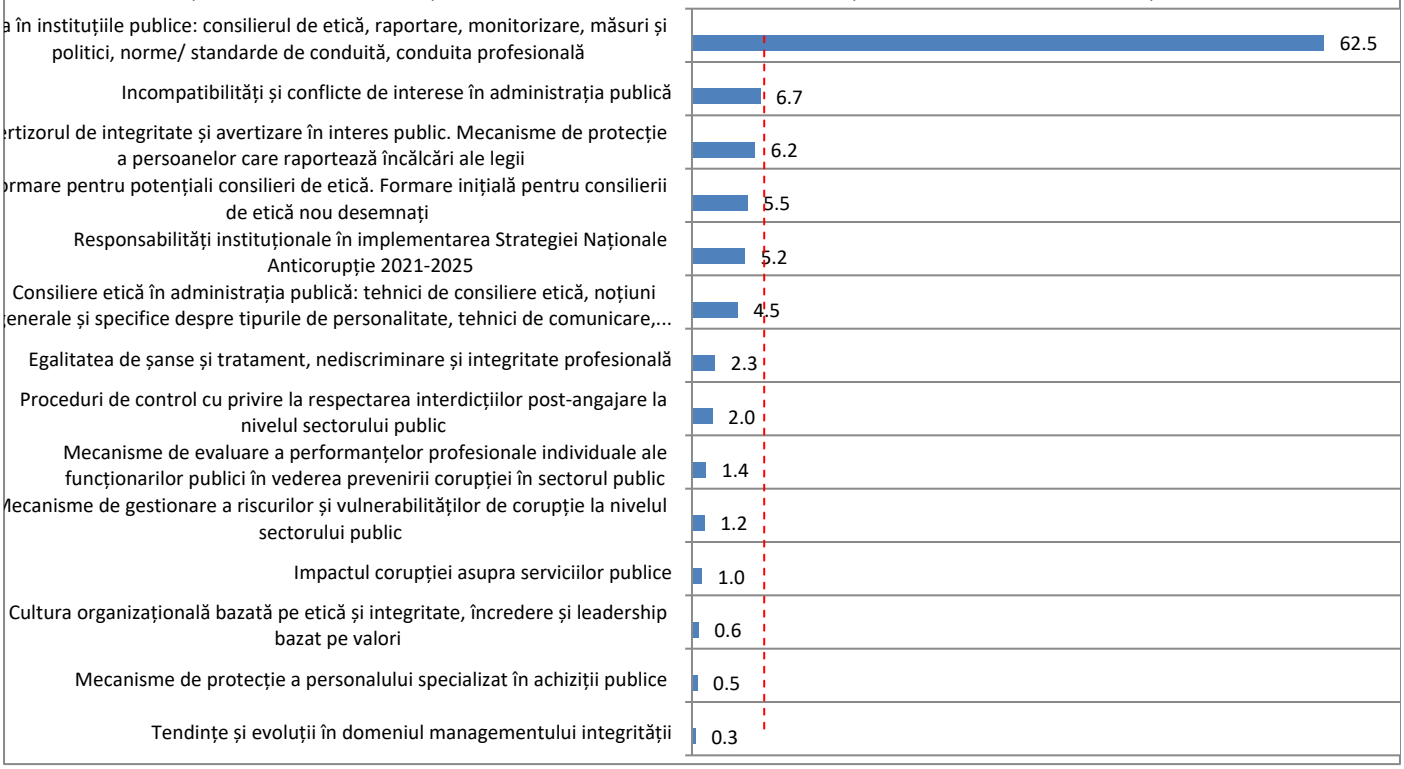
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Resurse publice (%)



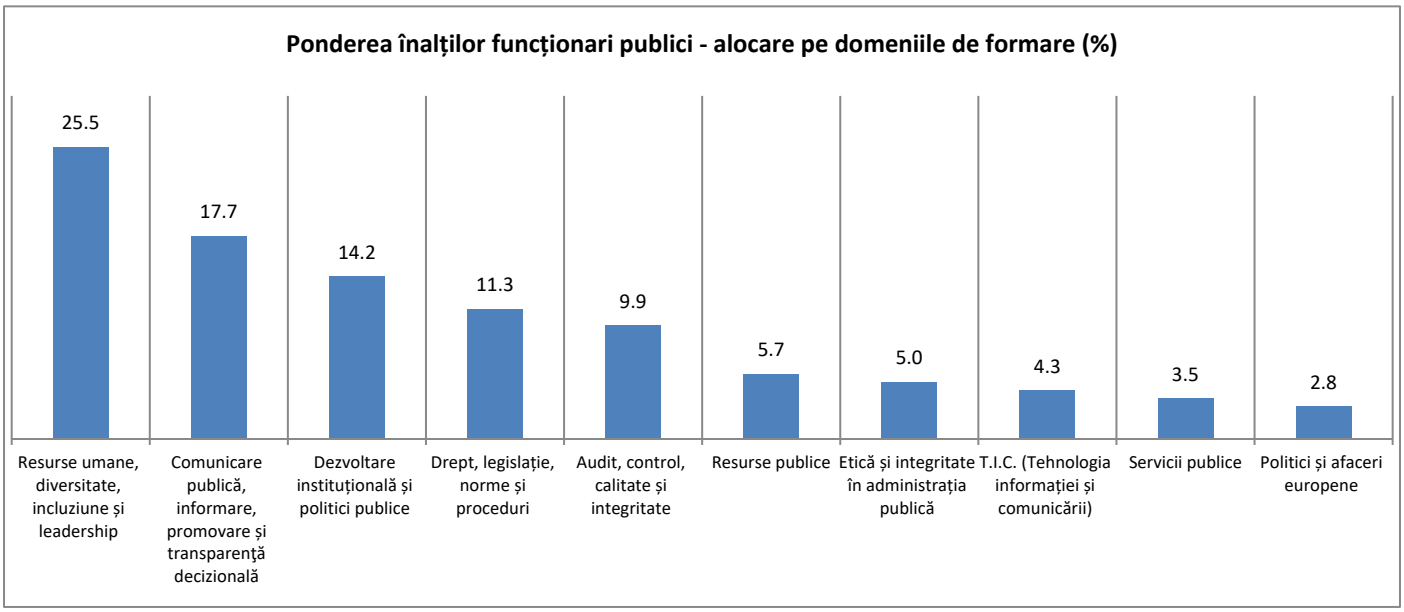
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Servicii publice (%)

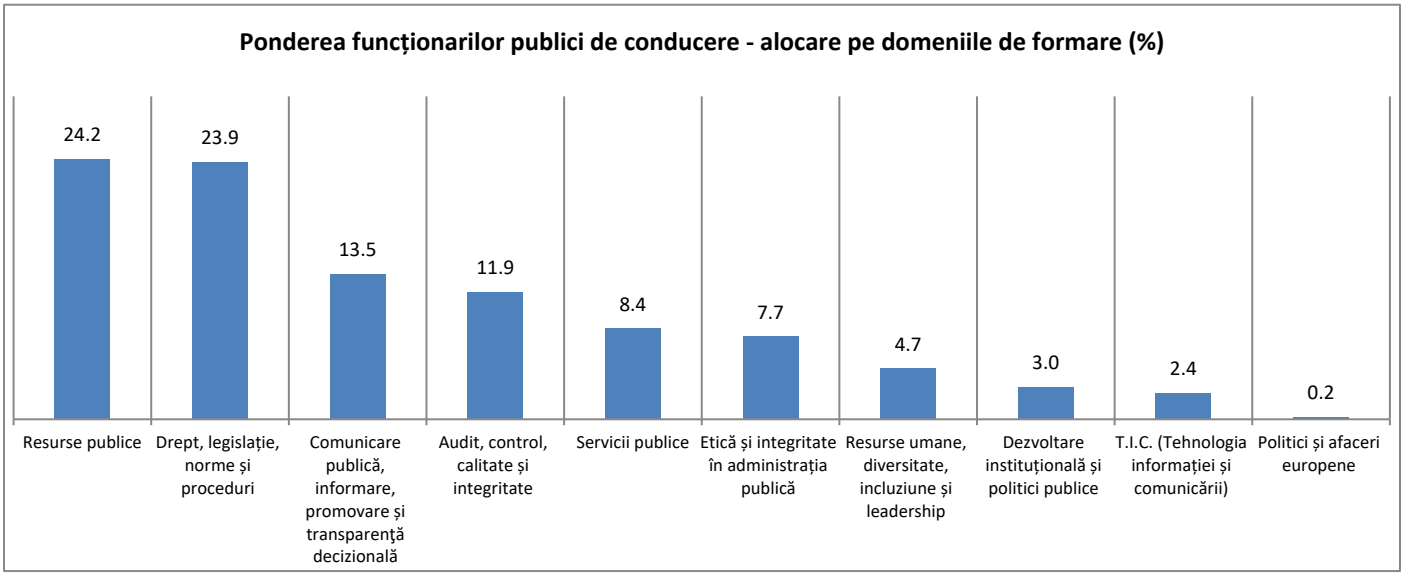


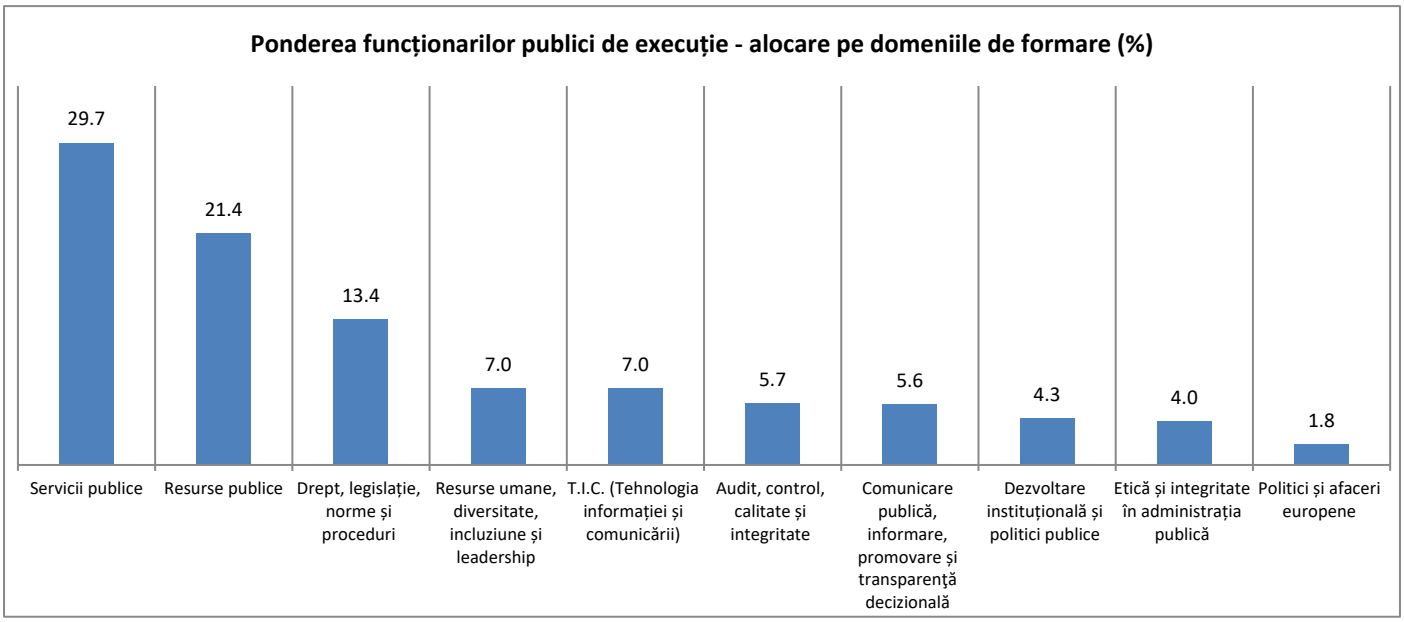
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Etică și integritate în administrația publică (%)

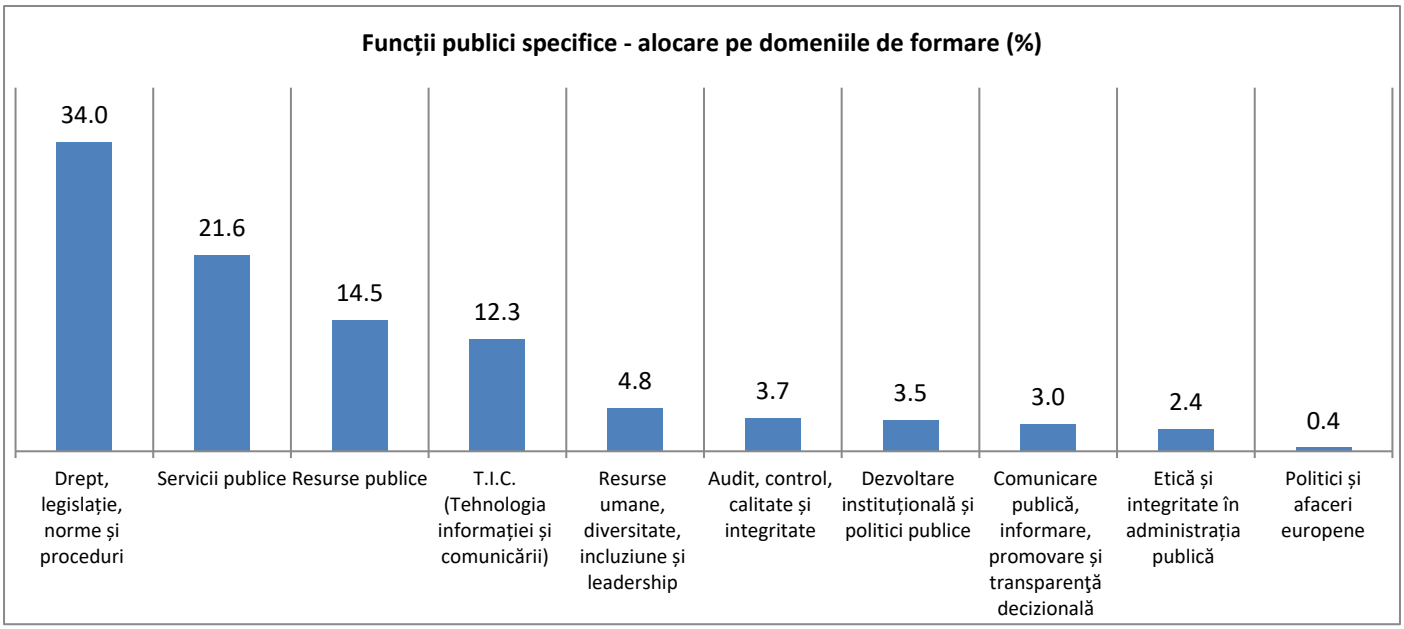


Opțiunile pentru domeniile prevăzute în OPANFP nr. 234/2022 **la nivelul administrației publice centrale:**

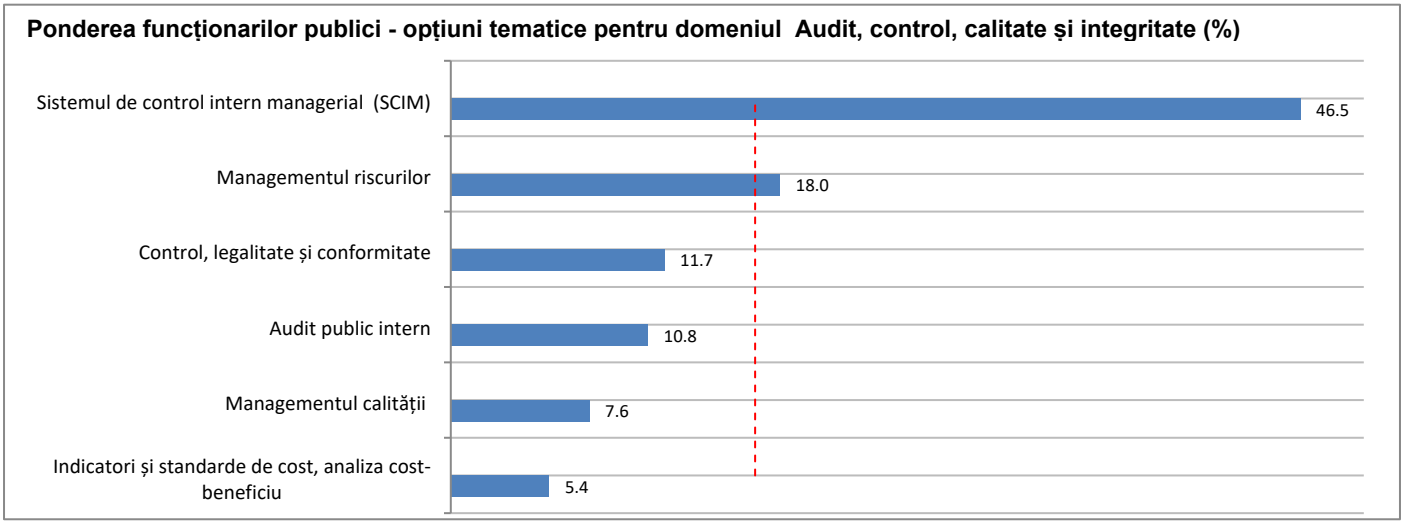


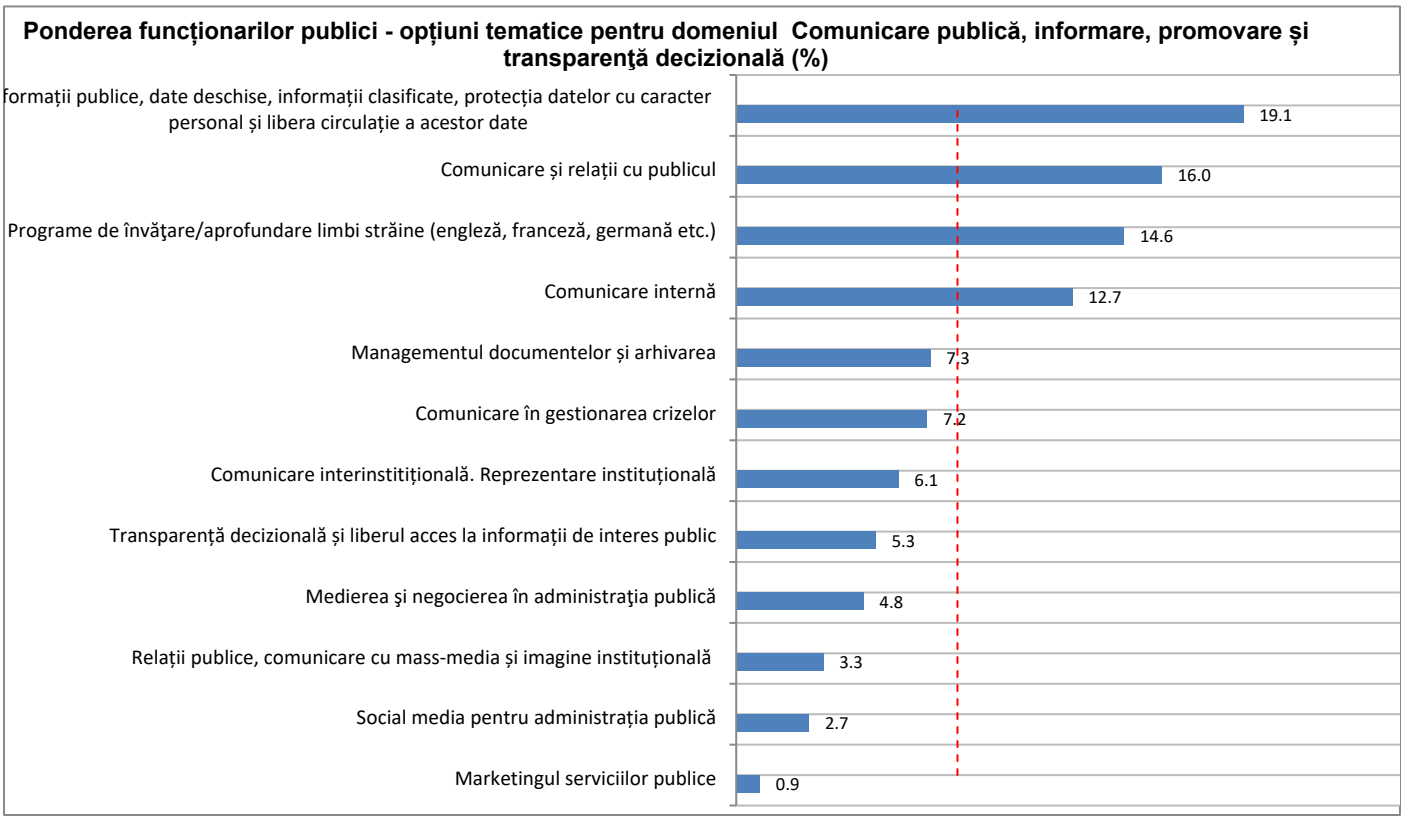




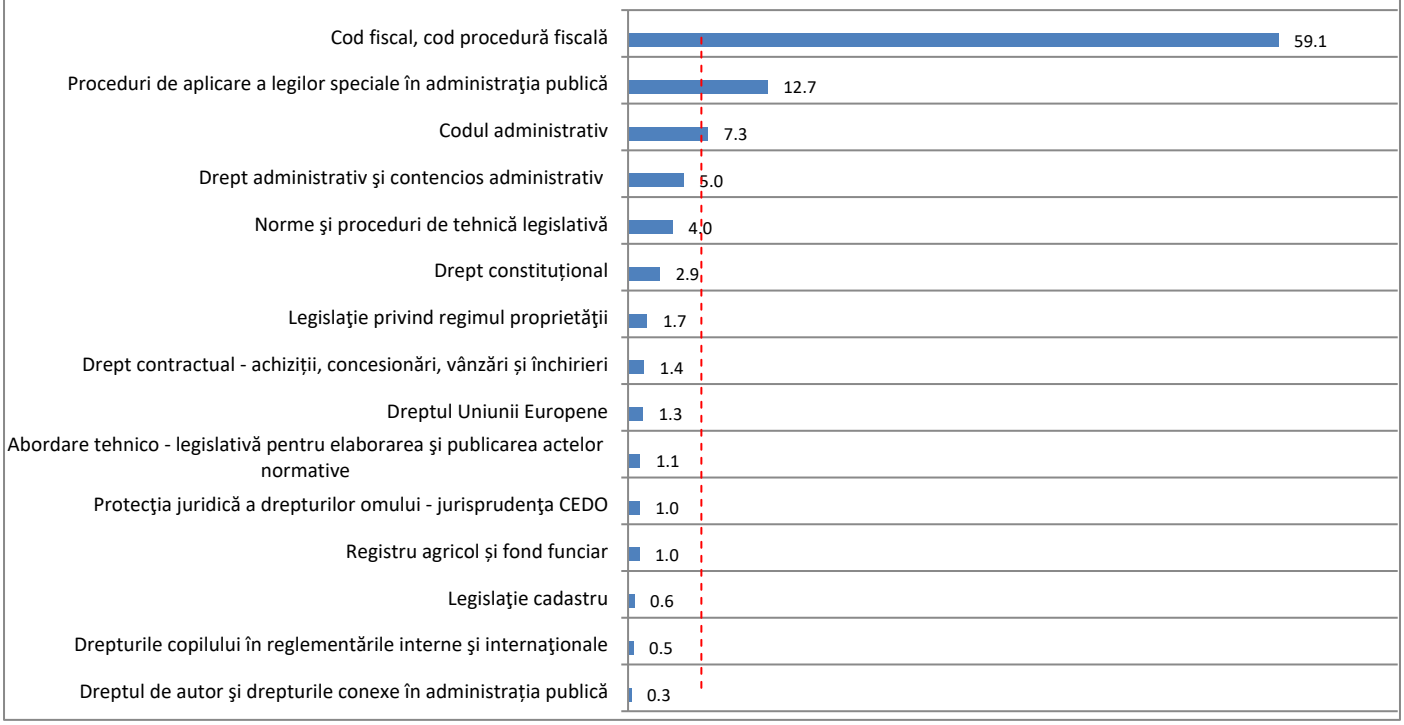

Funcții publici specifice - alocare pe domeniile de formare (%)
34.0
21.6
14.5
12.3
4.8
3.7
3.5
3.0
2.4
0.4
Drept, legislație, norme și proceduri
Servicii publice
Resurse publice
T.I.C. (Tehnologia informației și comunicării)
Resurse umane, diversitate, incluziune și leadership
Audit, control, calitate și integritate
Dezvoltare instituțională și politici publice
Comunicare publică, informare, promovare și transparență decizională
Etică și integritate în administrația publică
Politici și afaceri europene

Opțiunile tematice pentru domeniile prevăzute în OPANFP nr. 234/2022 **la nivelul administrației publice centrale:**

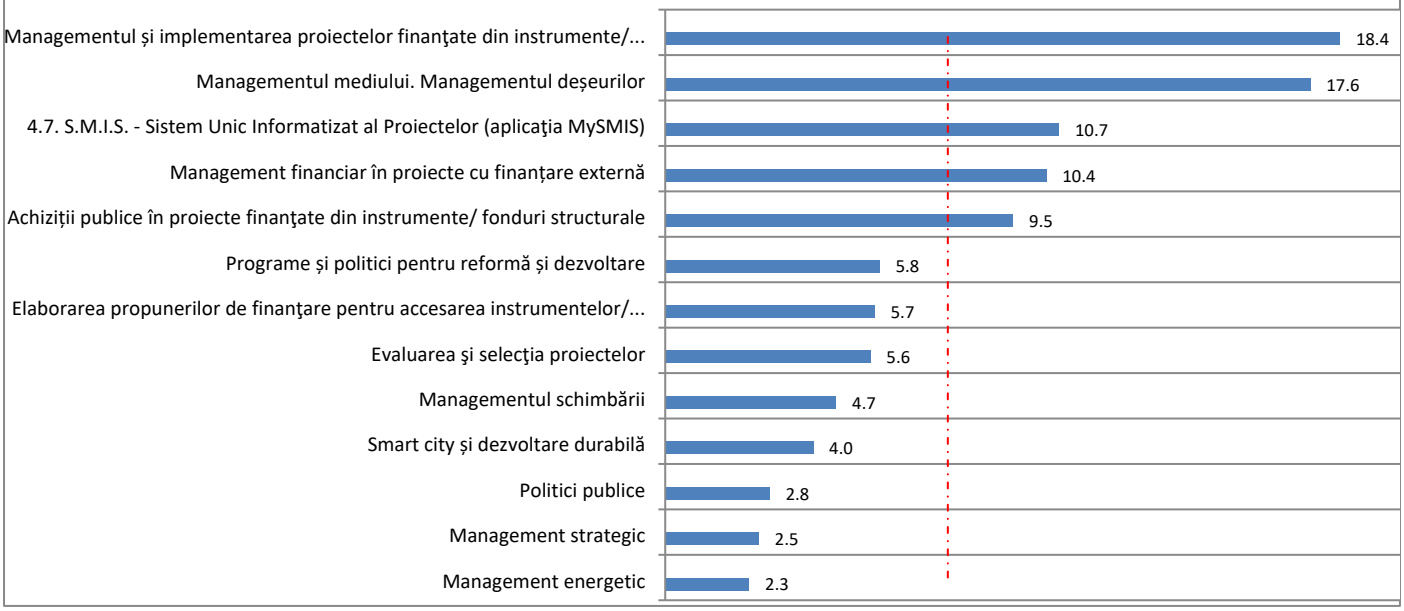




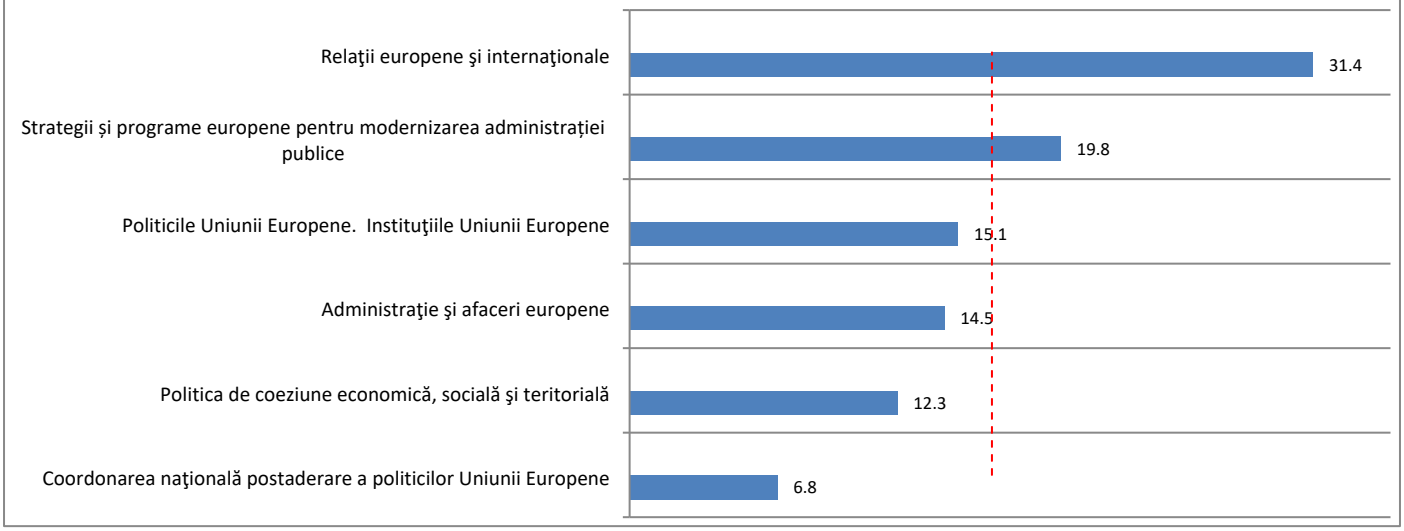
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Drept, legislație, norme și proceduri (%)



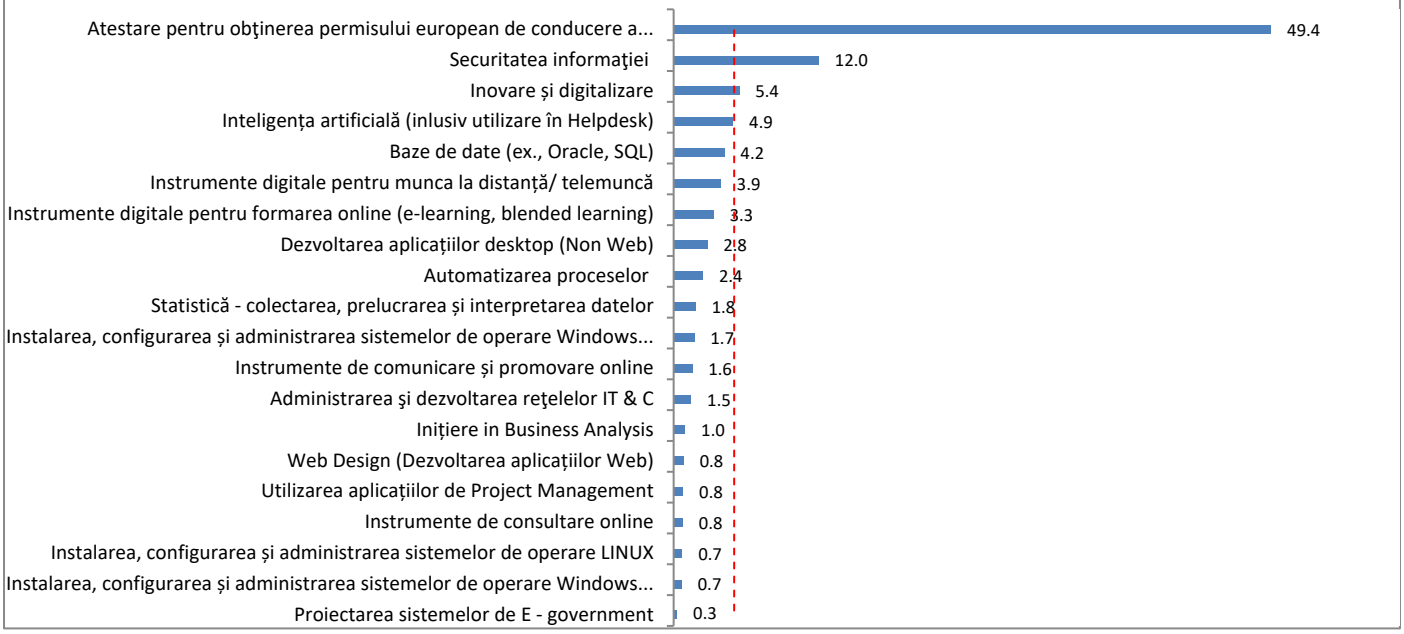
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Dezvoltare instituțională și politici publice (%)



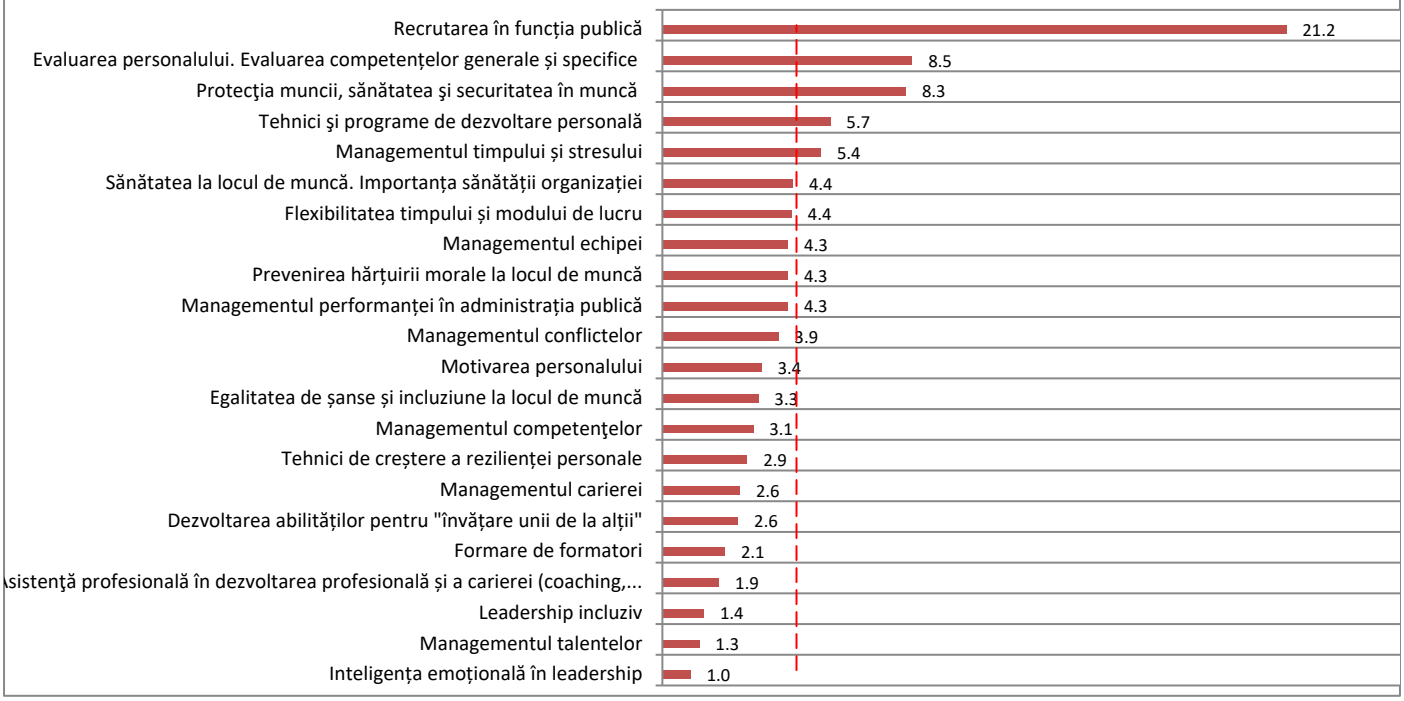
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Politici și afaceri europene (%)



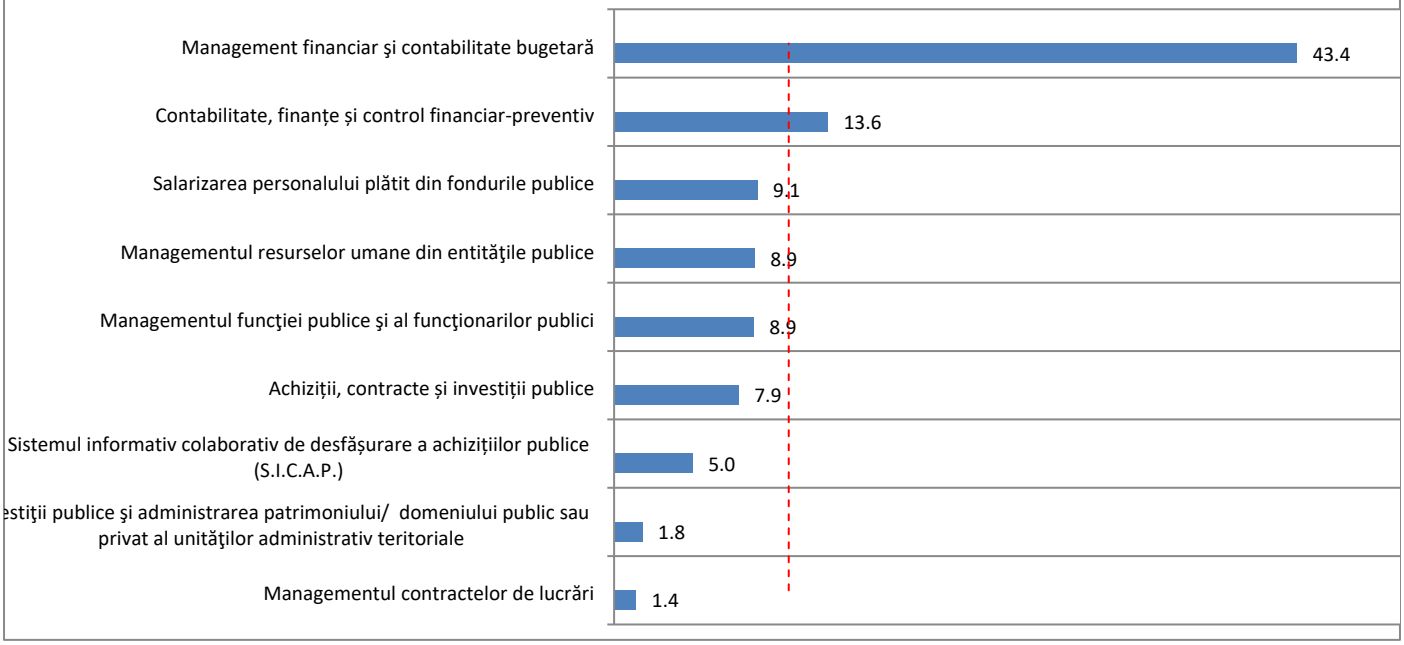
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul T.I.C. - Tehnologia informației și comunicării (%)



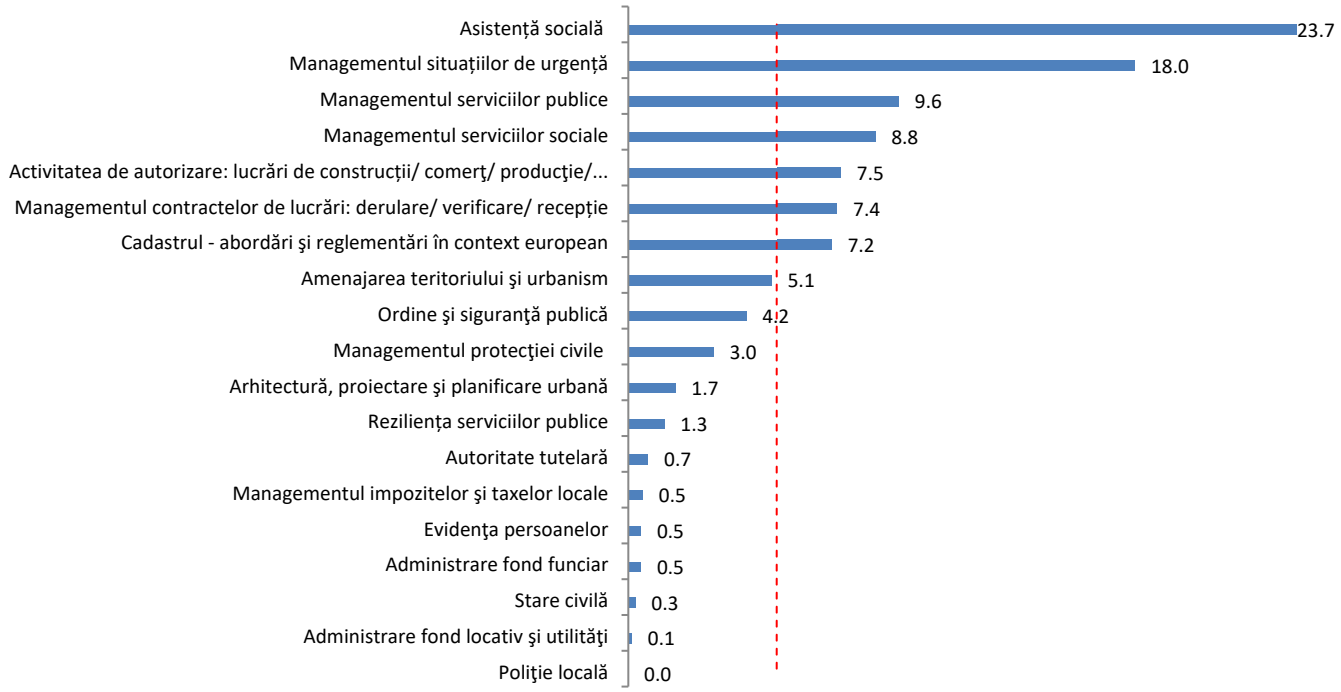
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Resurse umane, diversitate, incluziune și leadership (%)



Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Resurse publice (%)



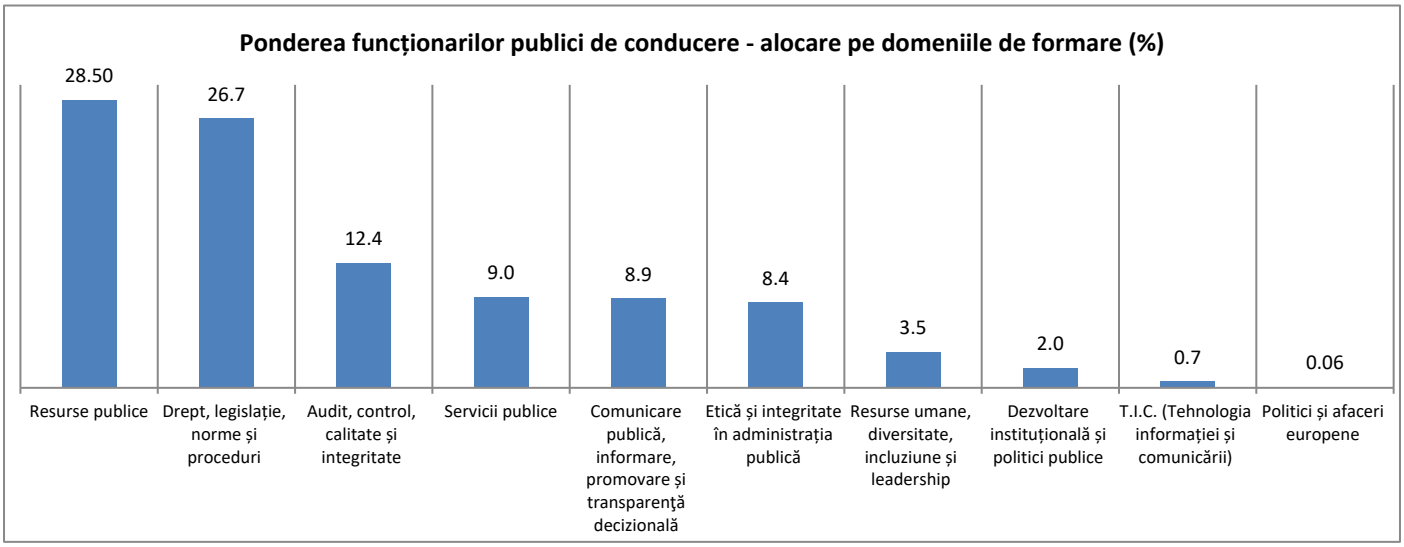
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Servicii publice (%)

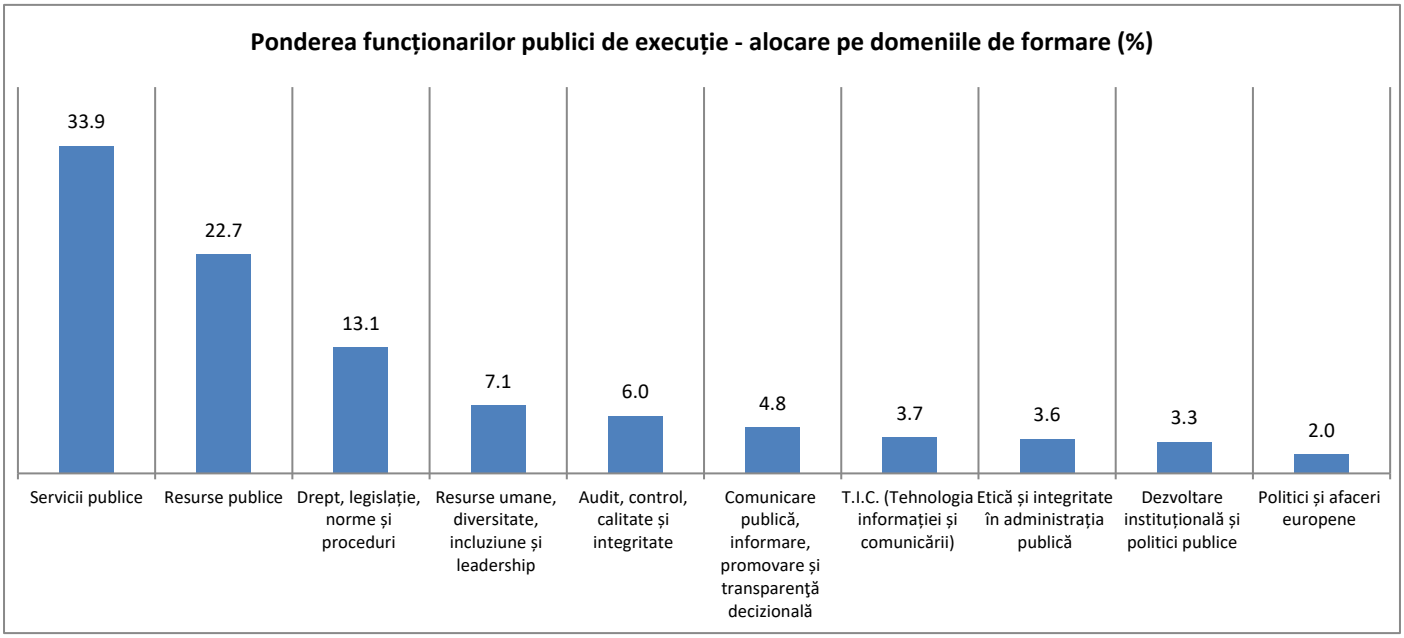


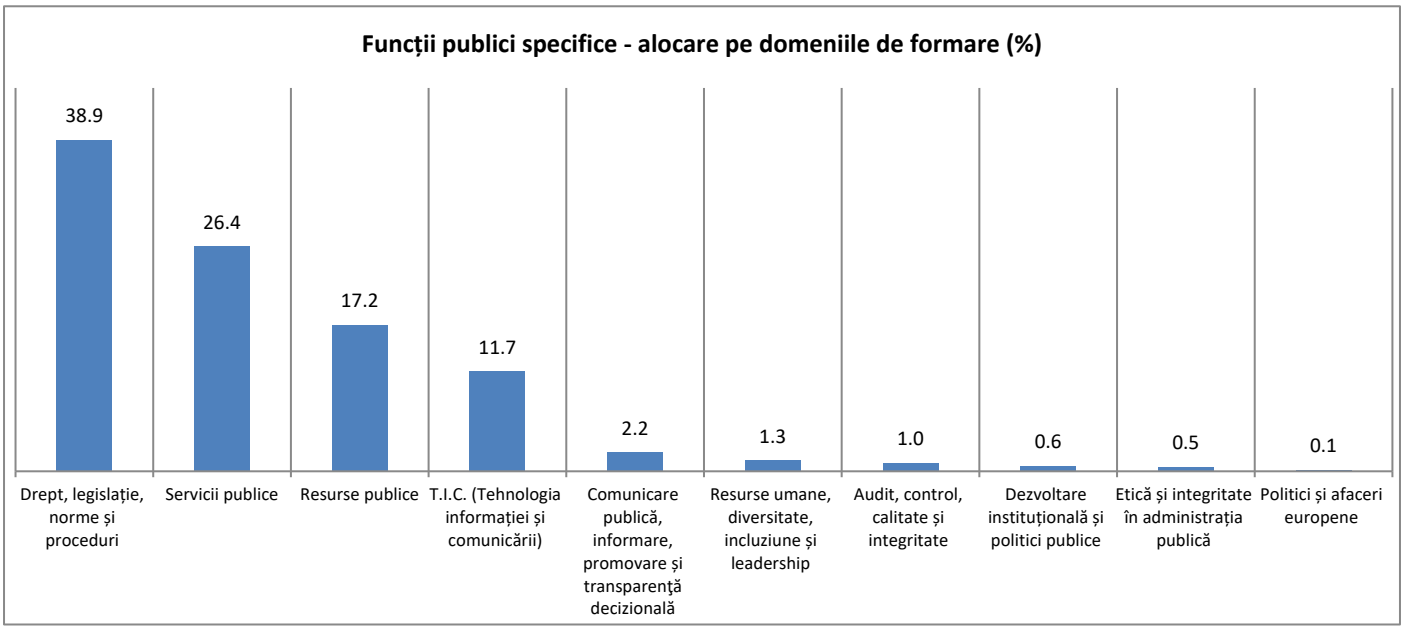
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Etică și integritate în administrația publică (%)



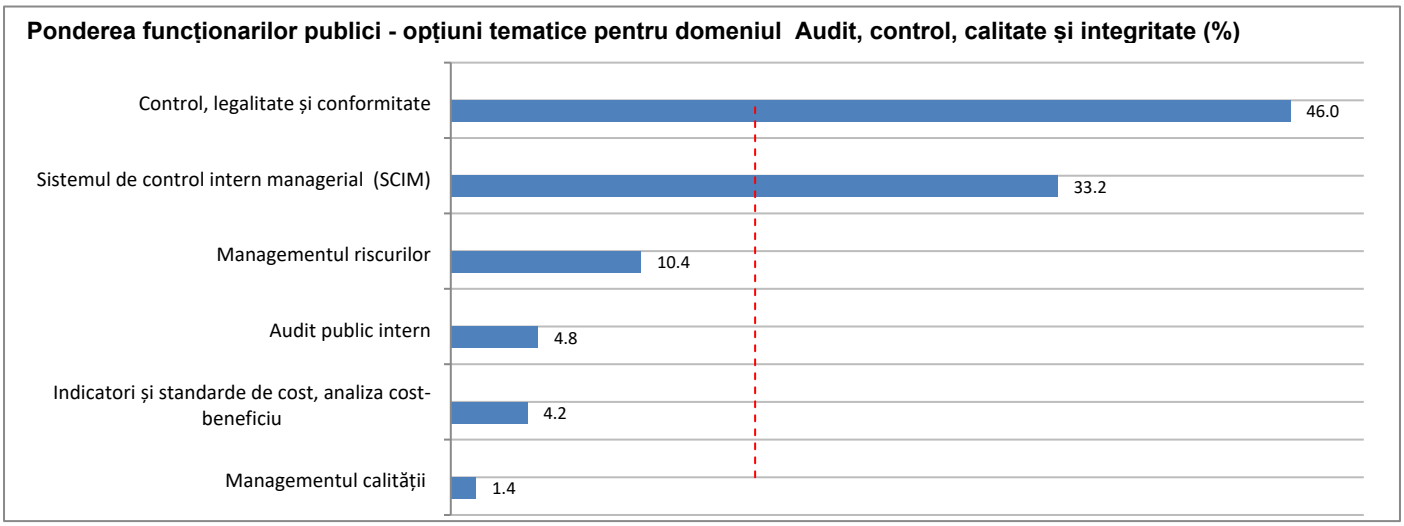
Opțiunile pentru domeniile prevăzute în OPANFP nr. 234/2022 la nivelul **administrației publice locale (unități administrativ-teritoriale):**

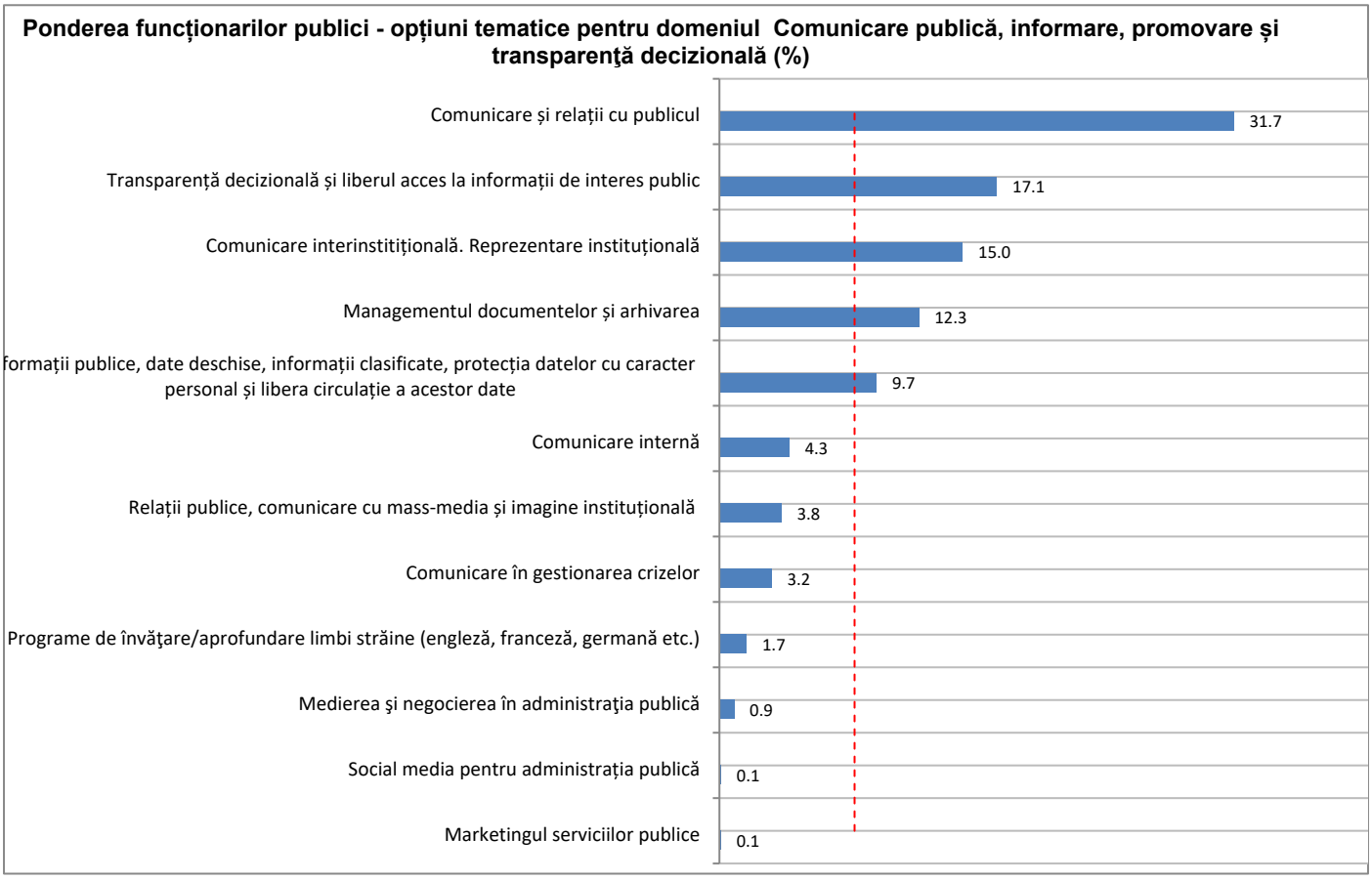




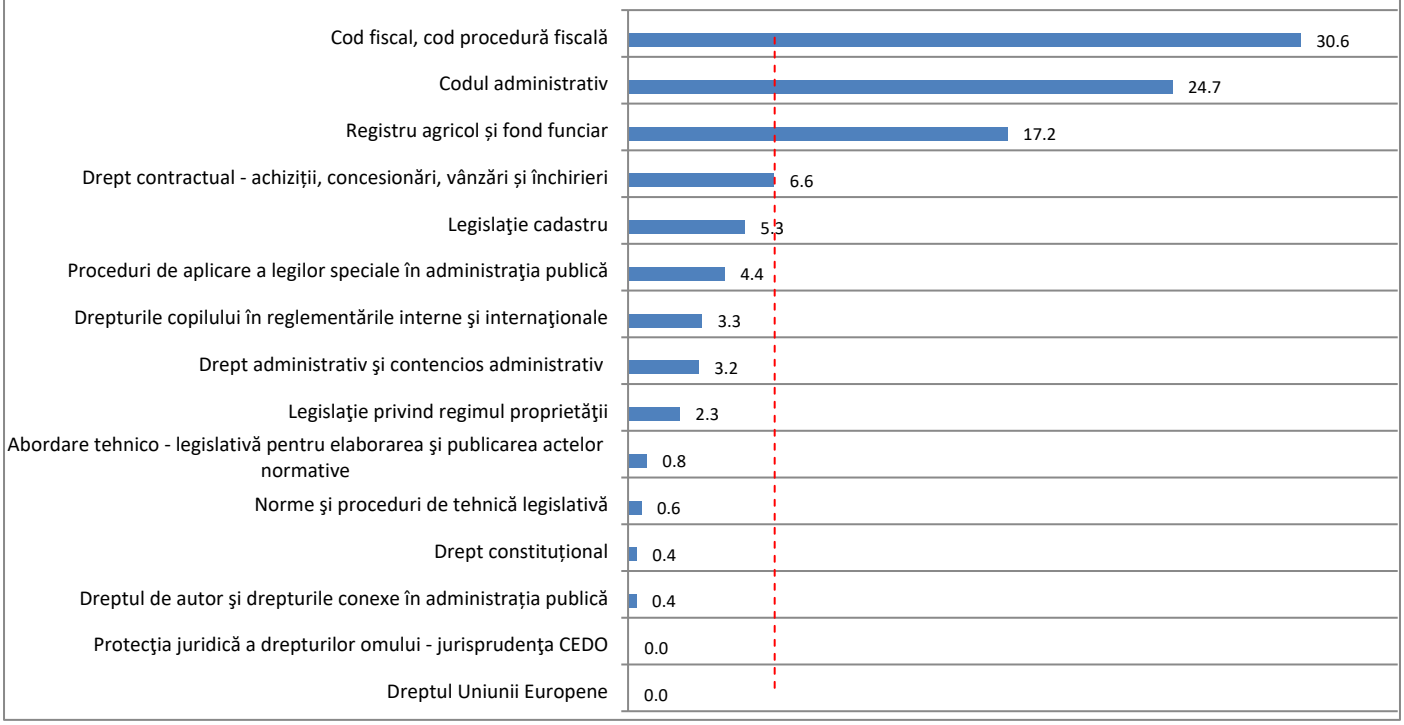


Opțiunile tematice pentru domeniile prevăzute în OPANFP nr. 234/2022 **la nivelul administrației publice locale (unități administrativ-teritoriale):**

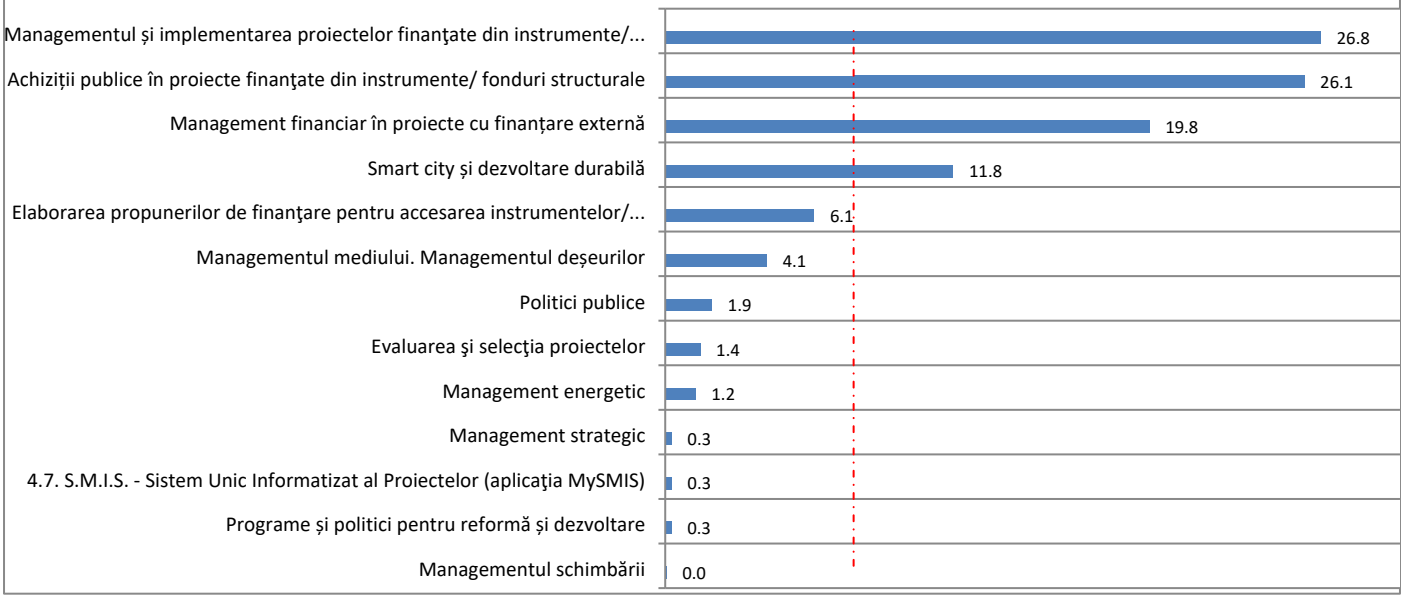




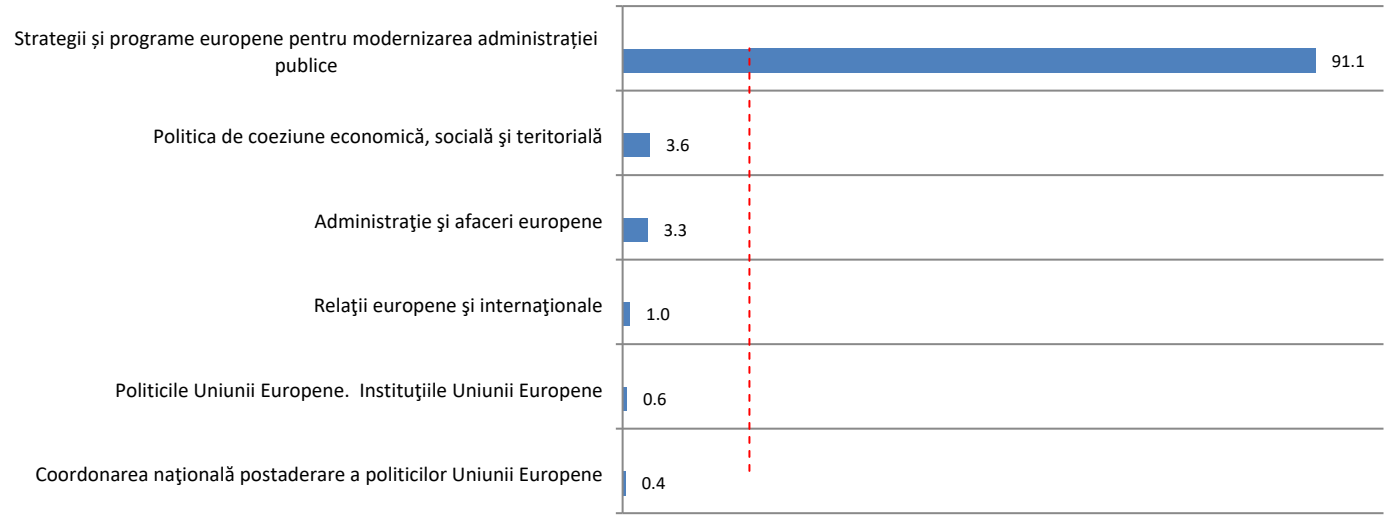
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Drept, legislație, norme și proceduri (%)



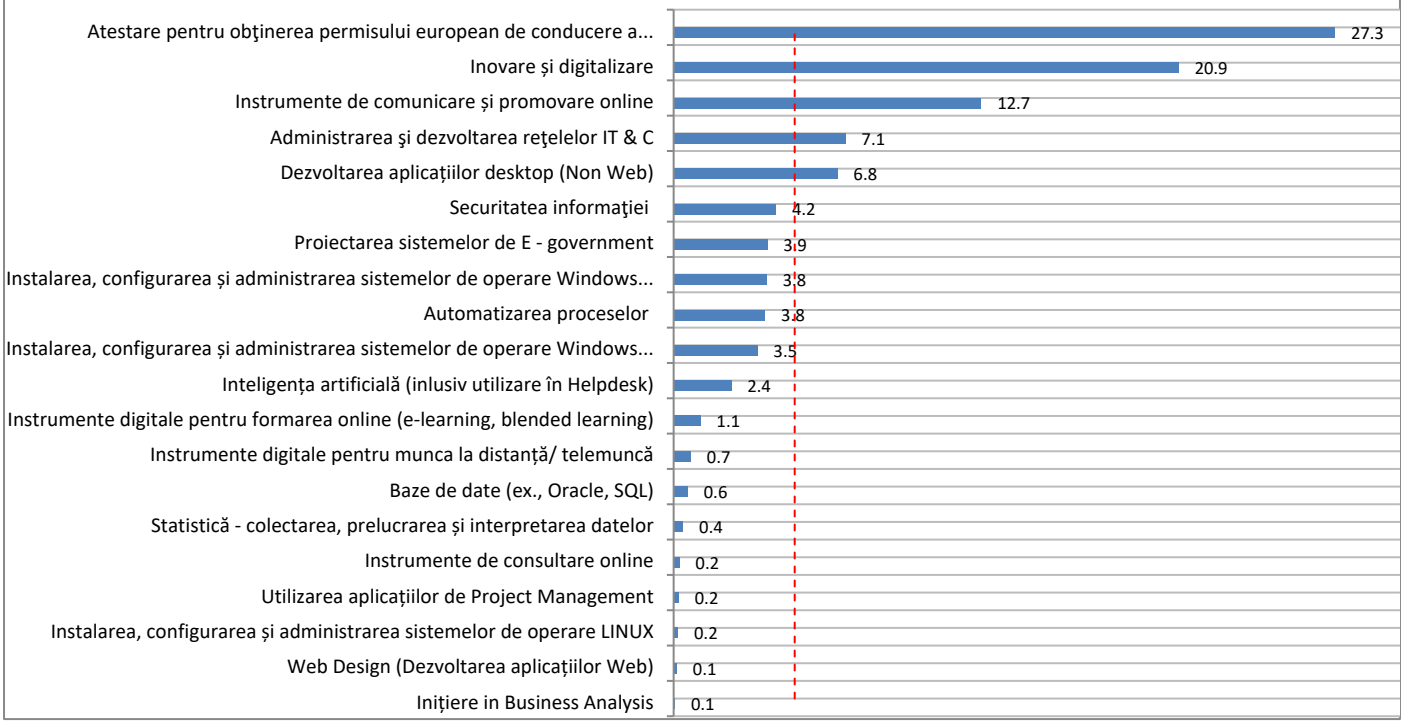
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Dezvoltare instituțională și politici publice (%)



Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Politici și afaceri europene (%)



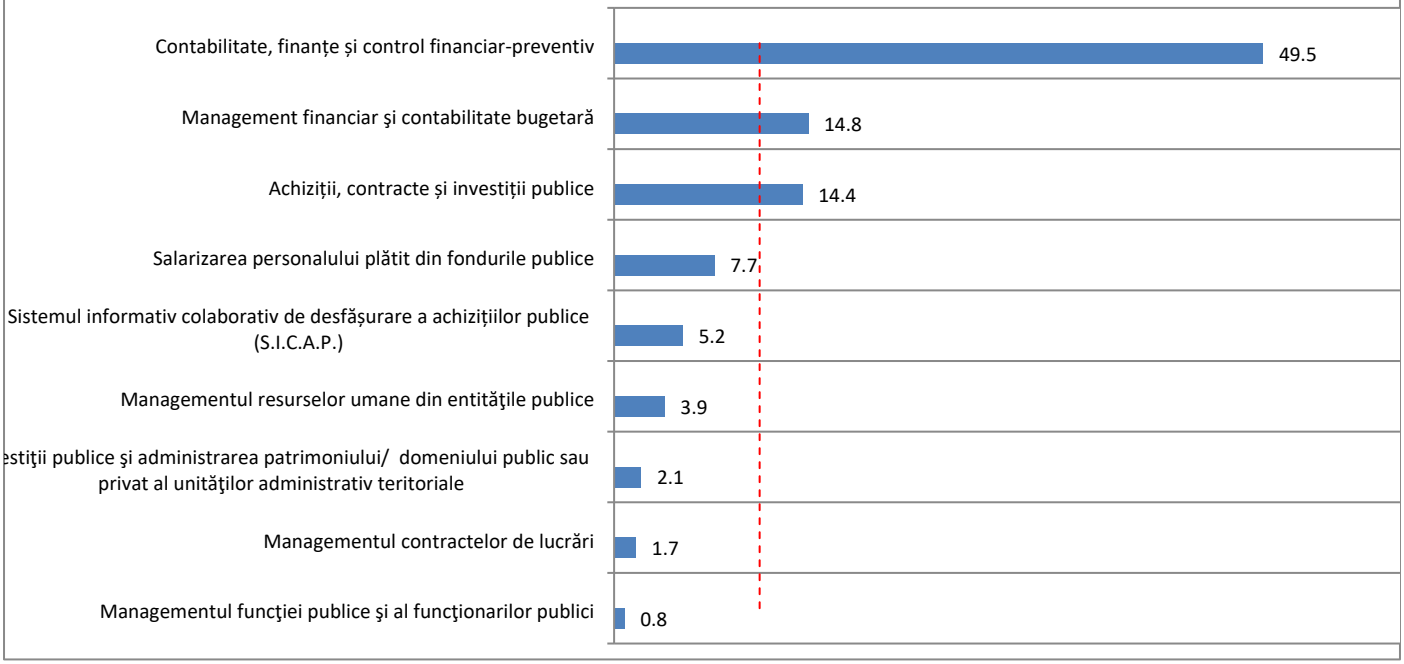
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul T.I.C. - Tehnologia informației și comunicării (%)



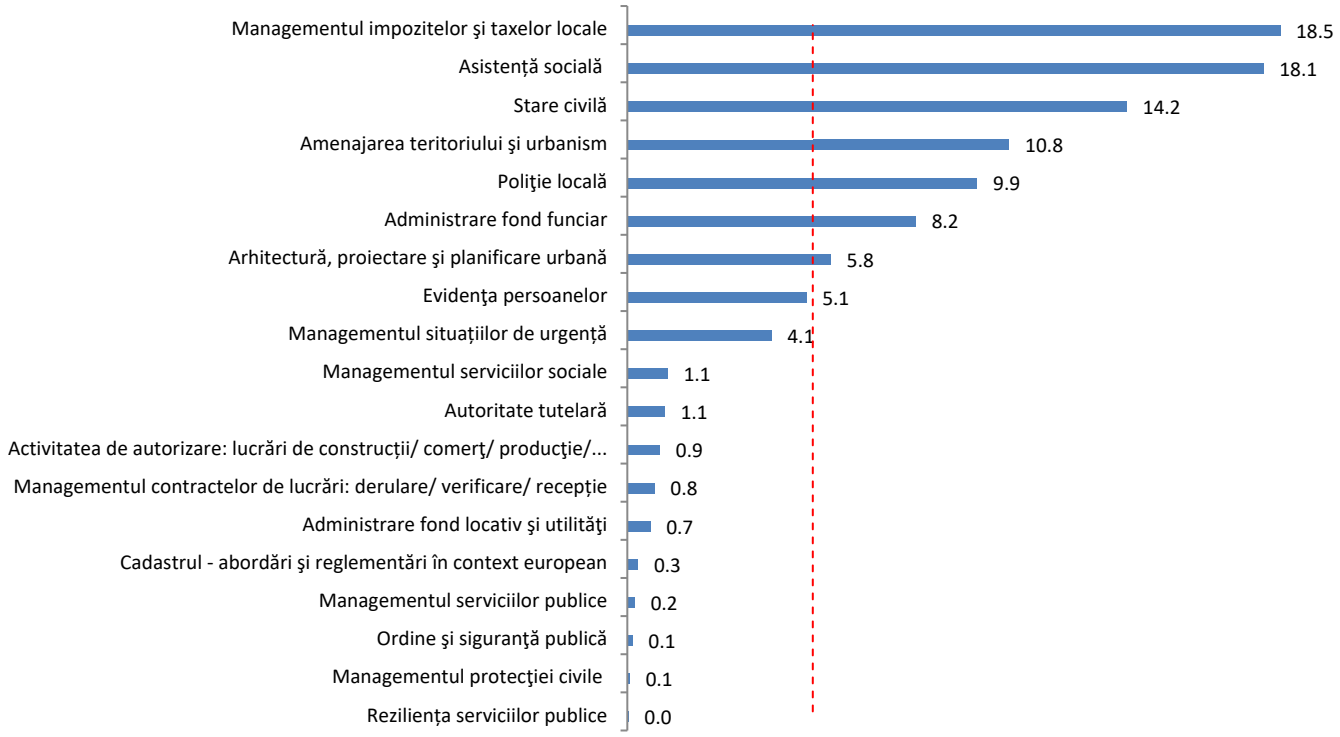
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Resurse umane, diversitate, incluziune și leadership (%)



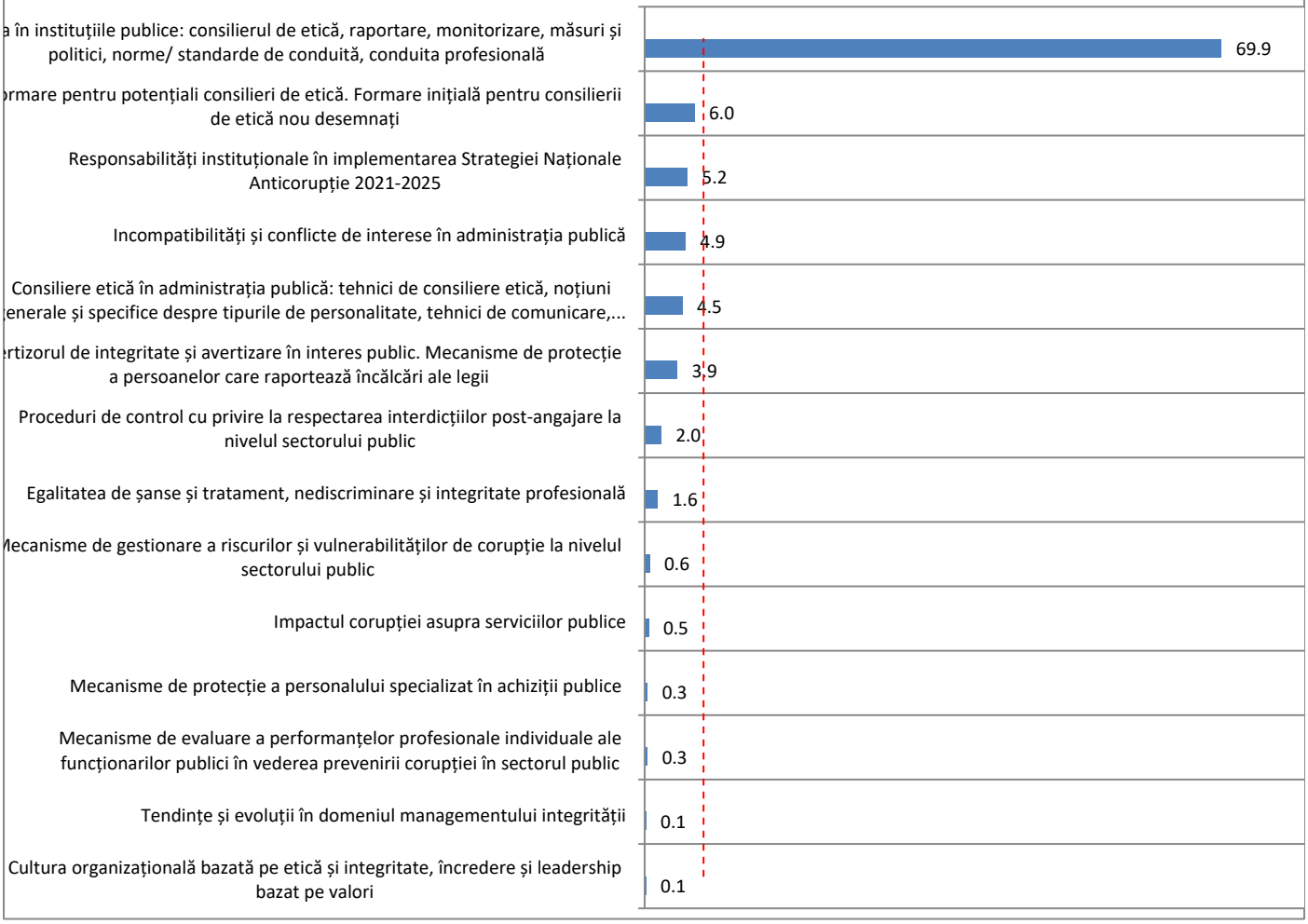
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Resurse publice (%)



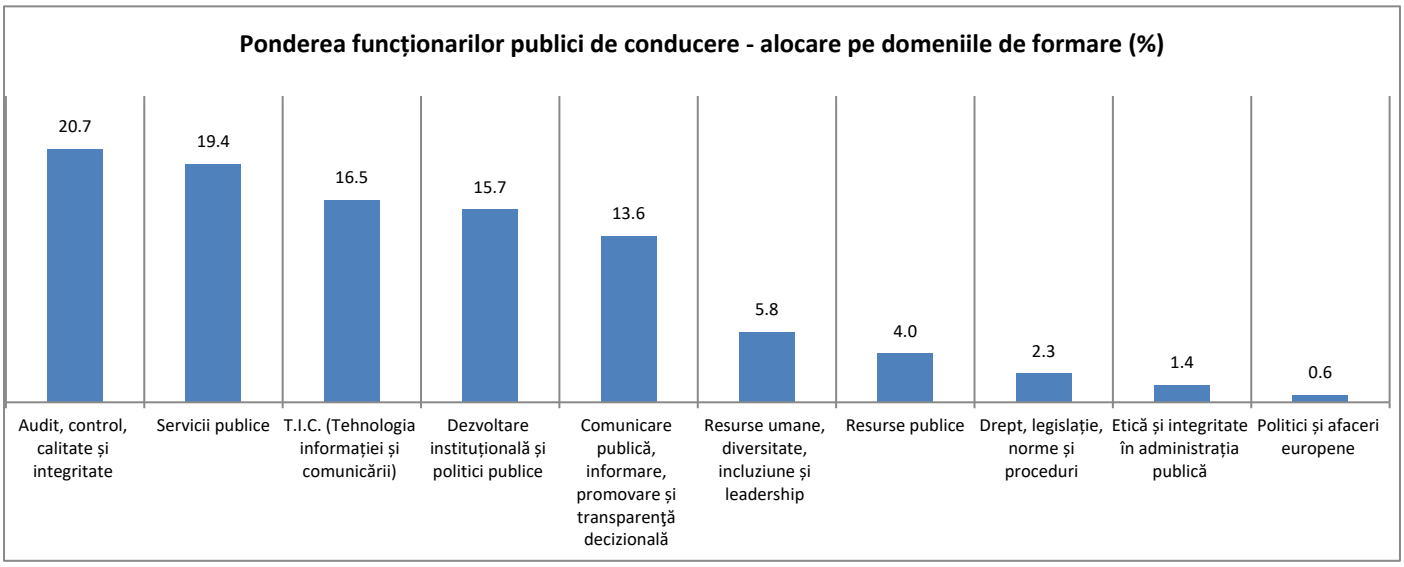
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Servicii publice (%)

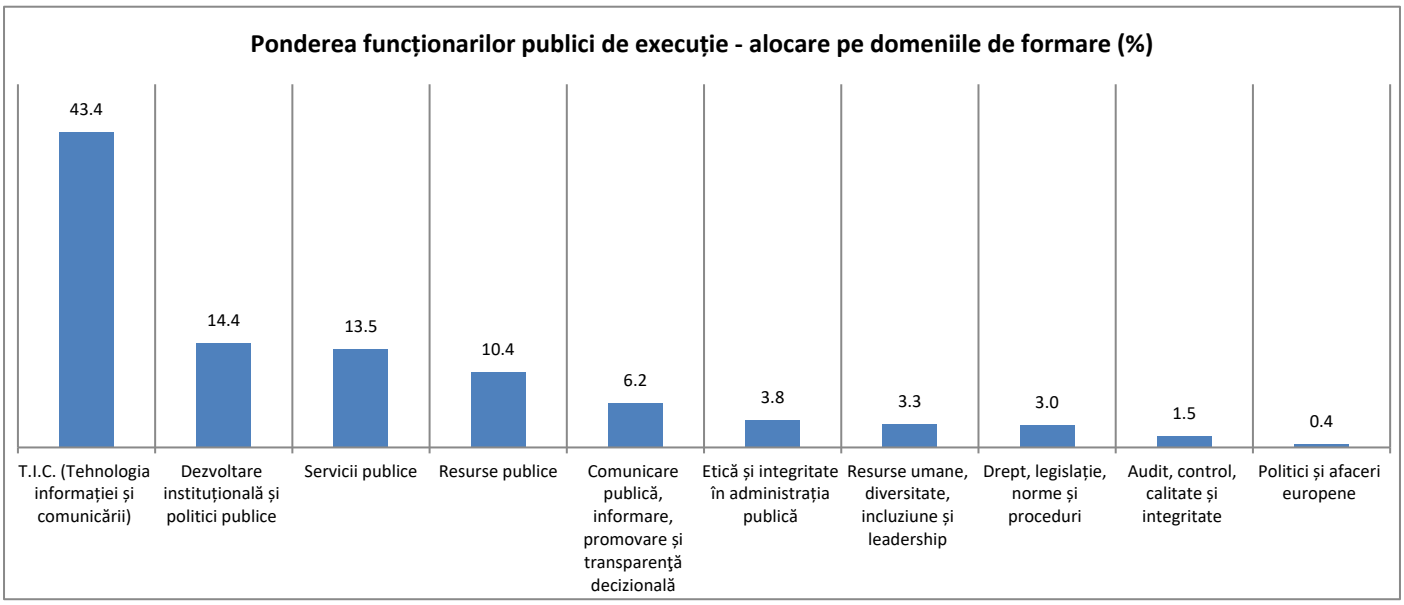


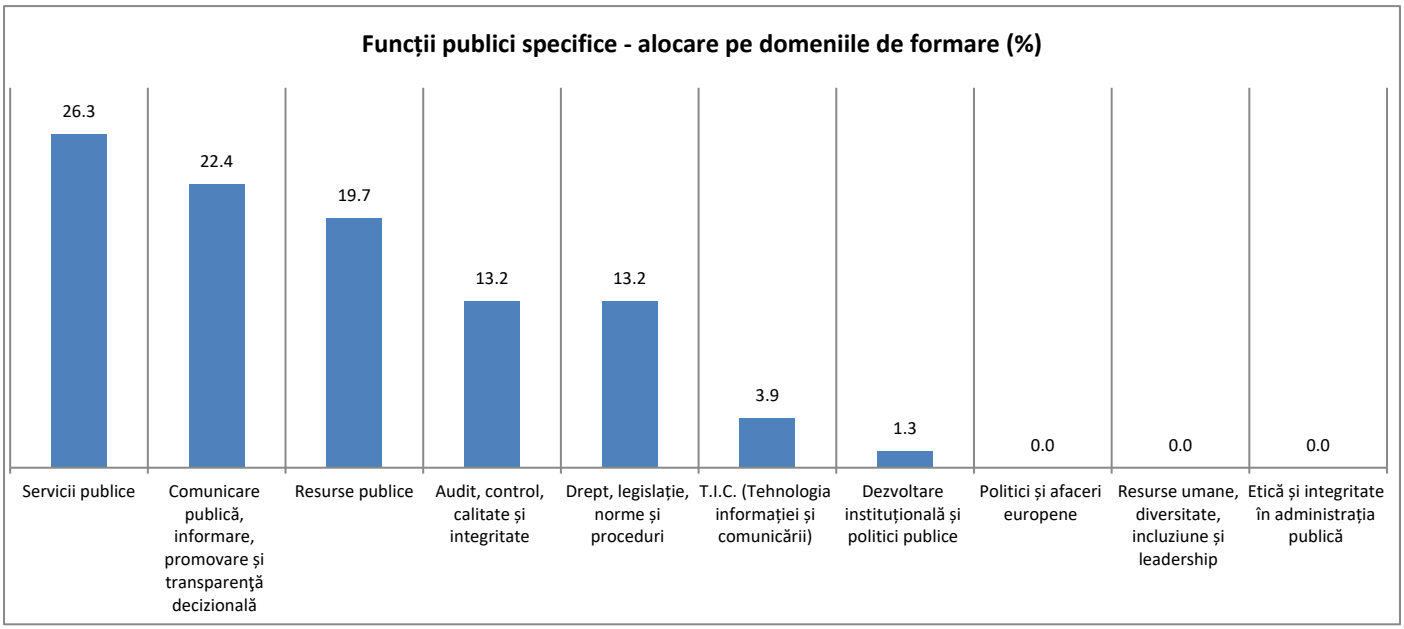
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Etică și integritate în administrația publică (%)



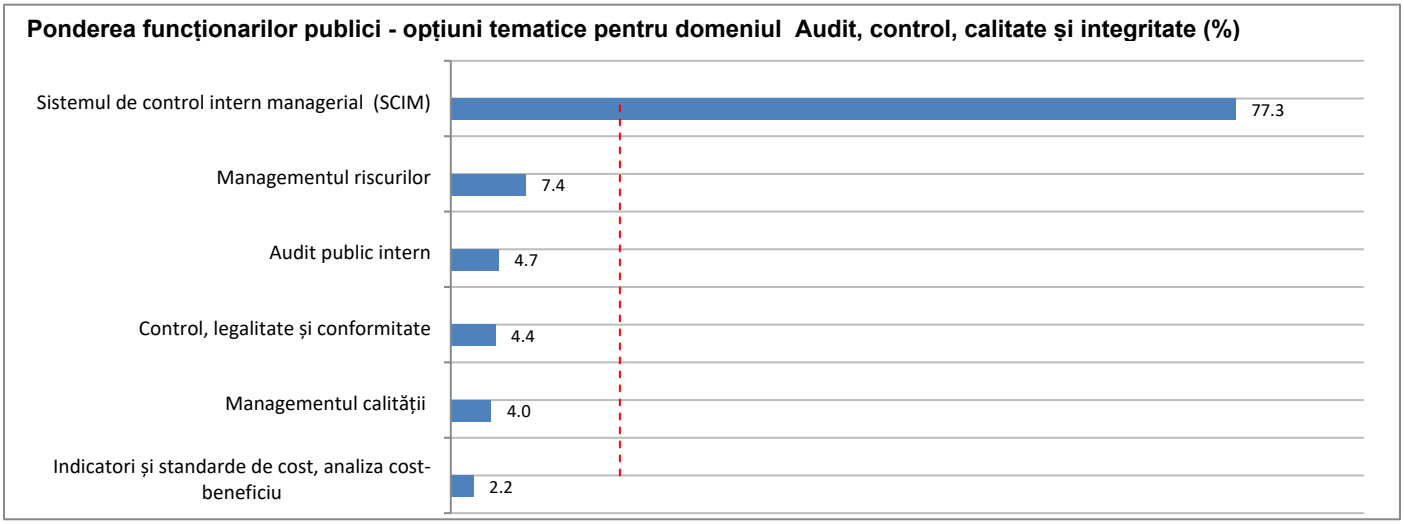
Opțiunile pentru domeniile prevăzute în OPANFP nr. 234/2022 **la nivelul consiliilor județene:**

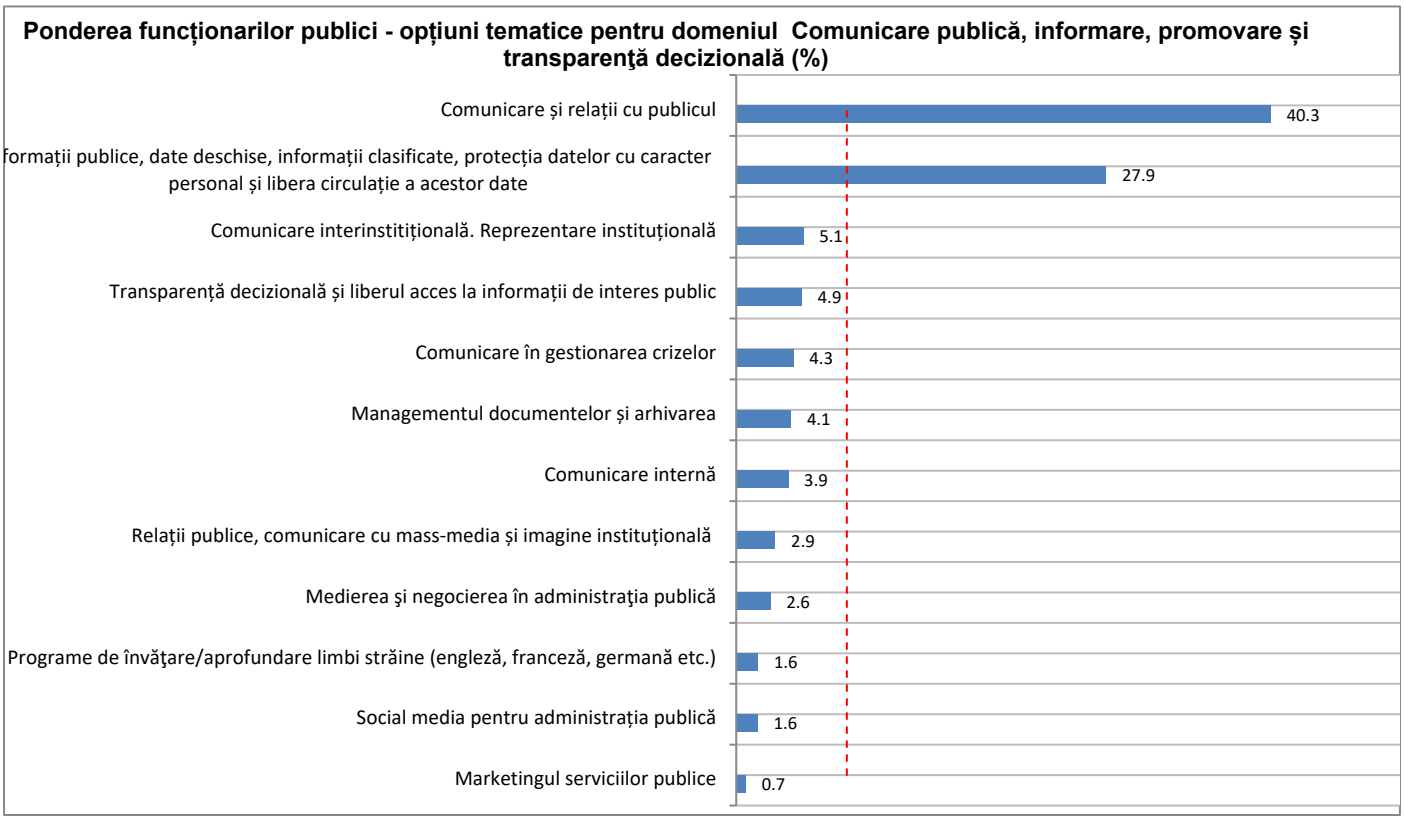




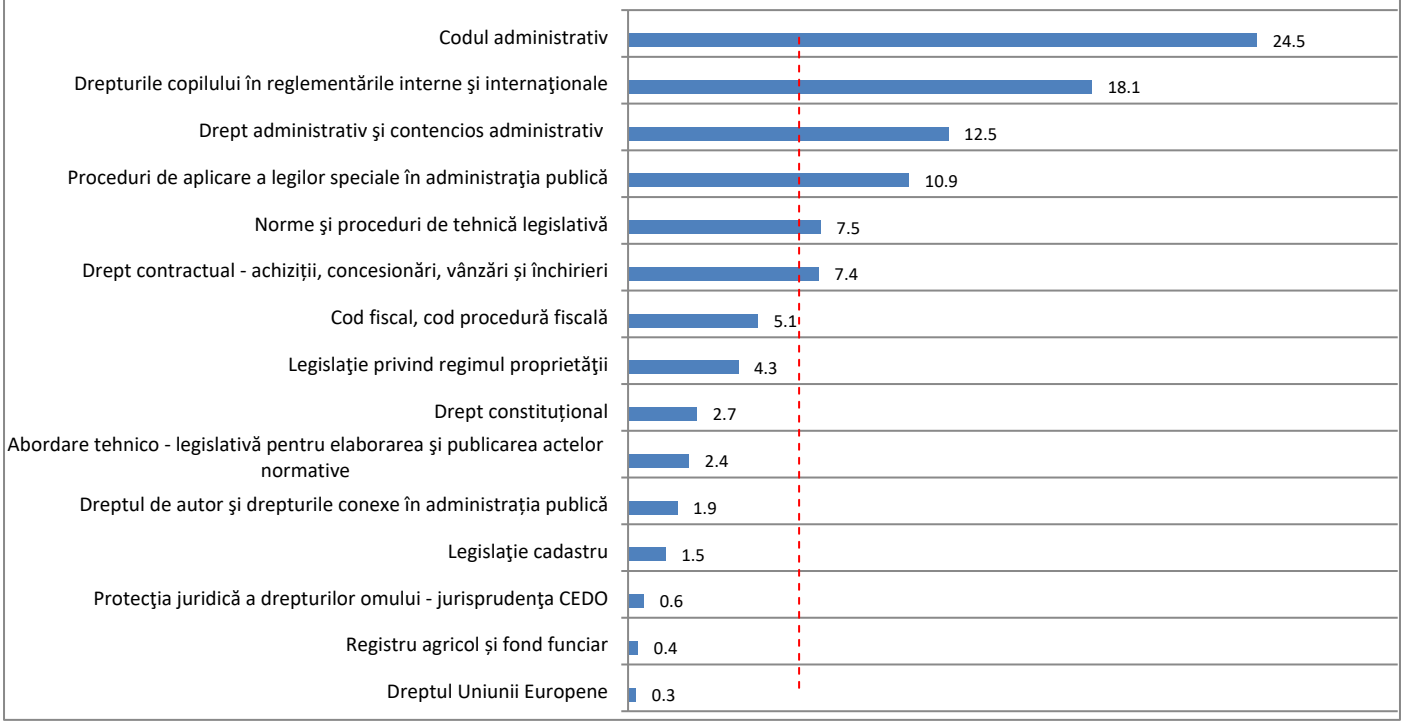


Opțiunile tematice pentru domeniile prevăzute în OPANFP nr. 234/2022 **la nivelul consiliilor județene:**

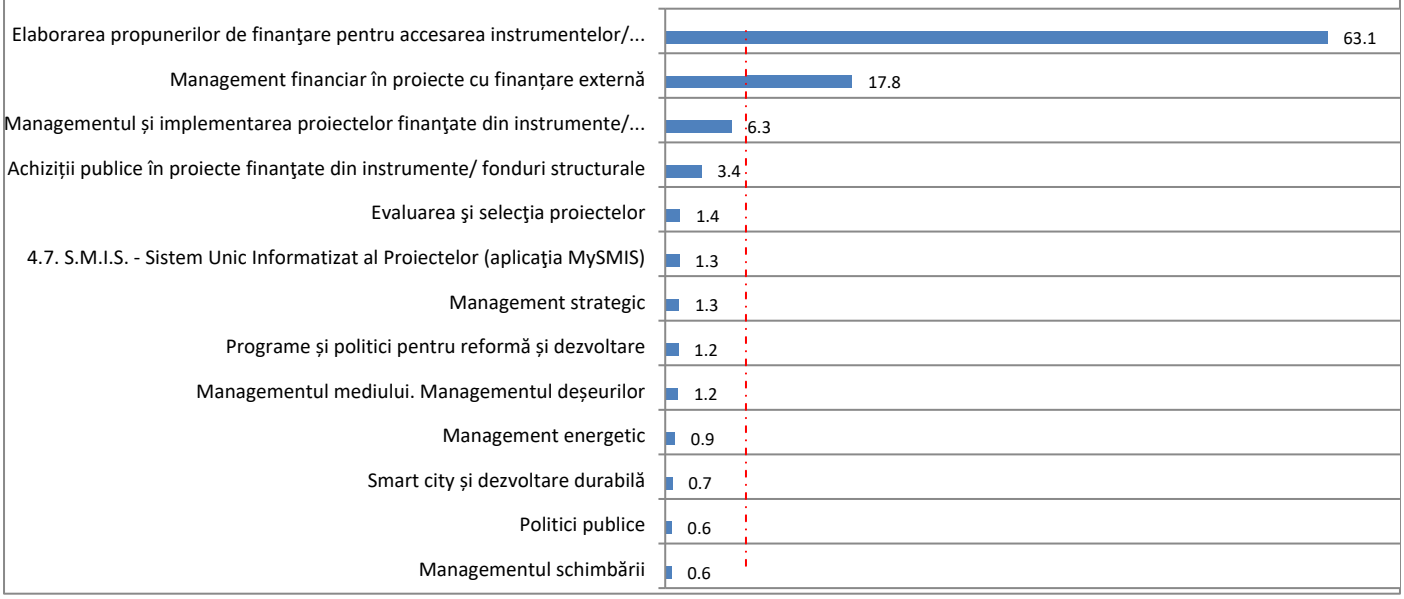




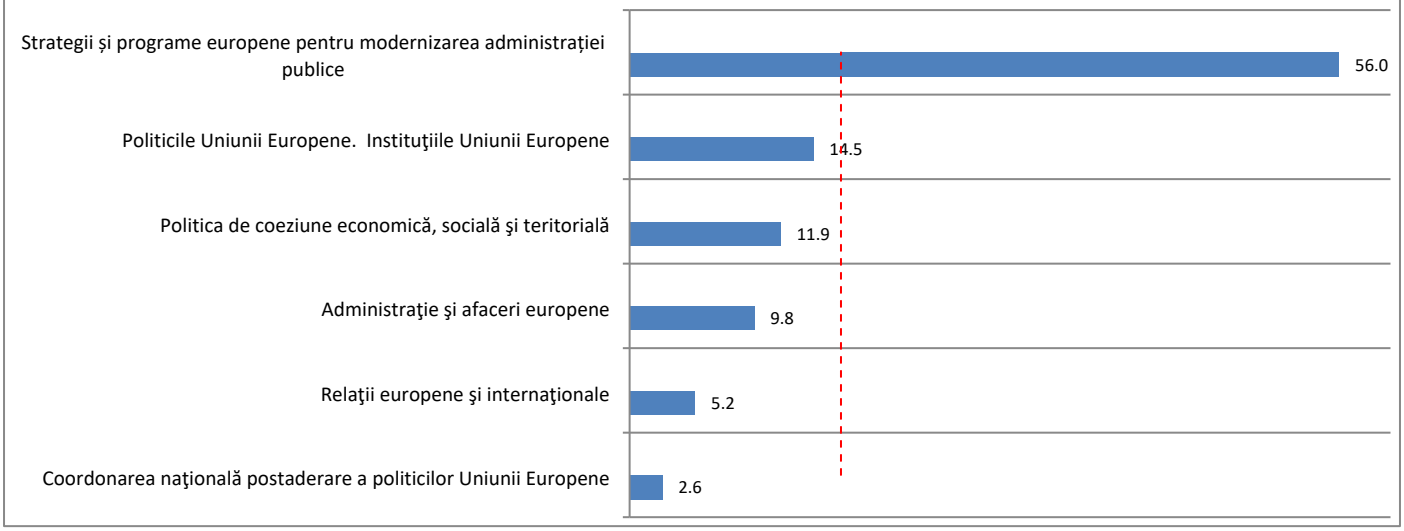
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Drept, legislație, norme și proceduri (%)



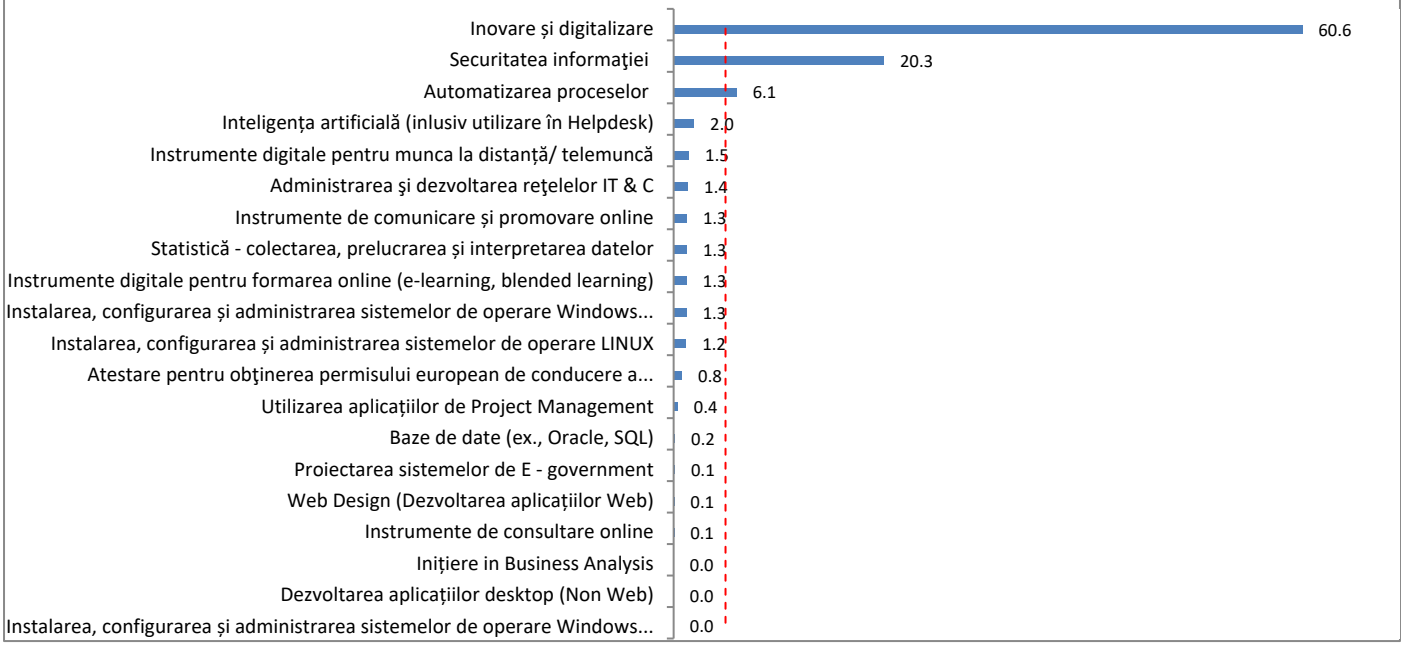
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Dezvoltare instituțională și politici publice (%)



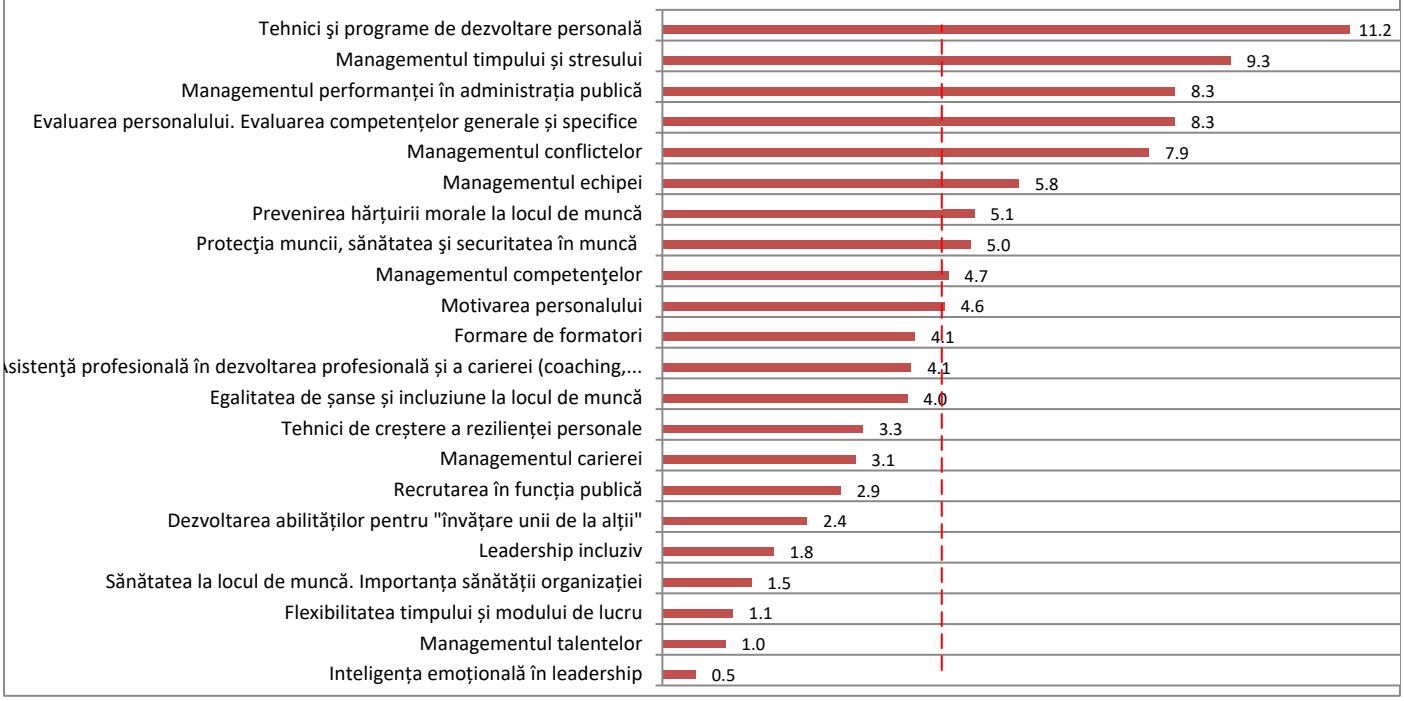
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Politici și afaceri europene (%)



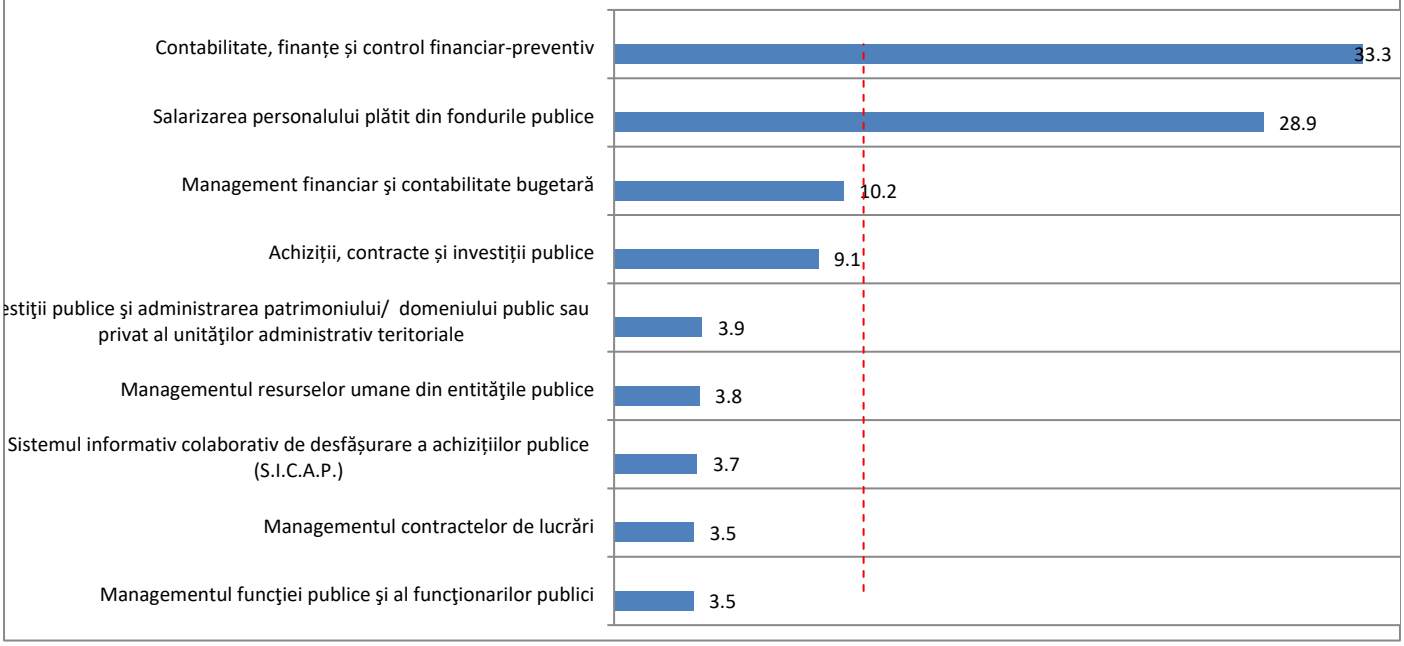
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul T.I.C. - Tehnologia informației și comunicării (%)

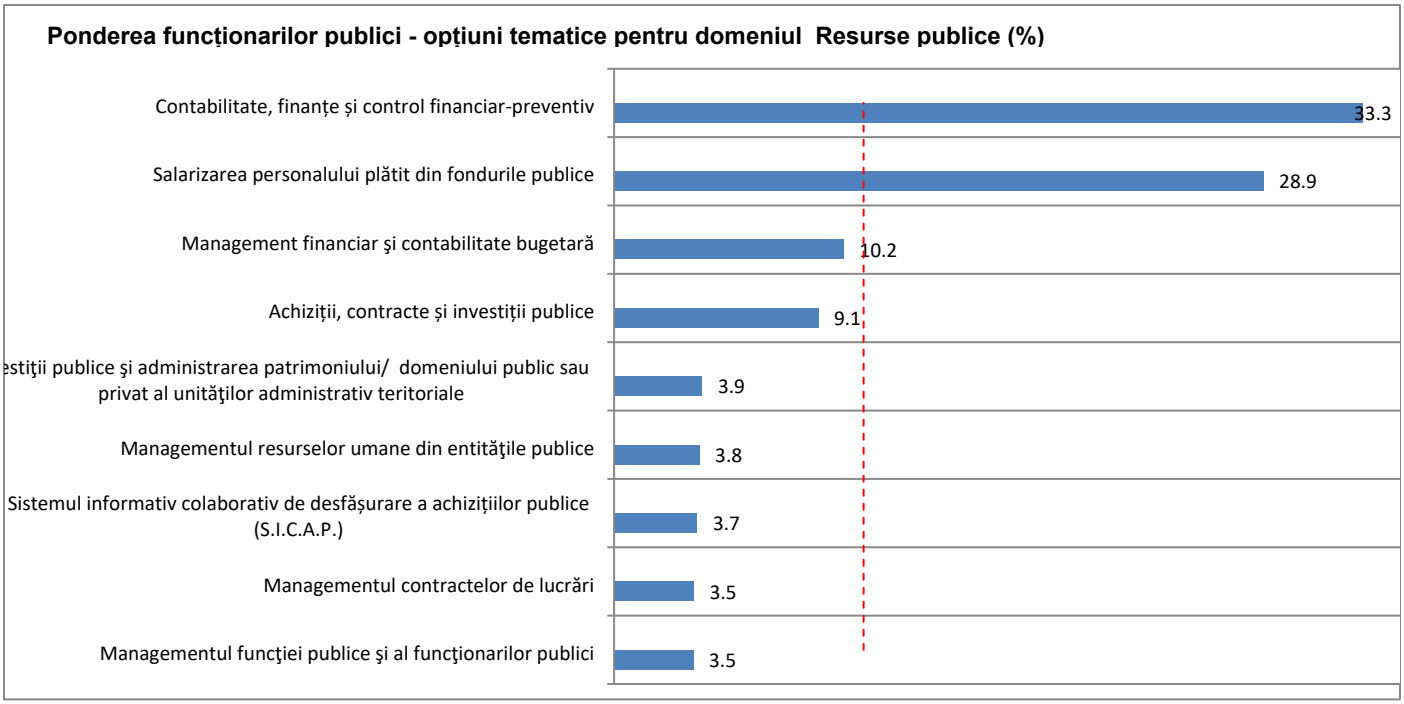


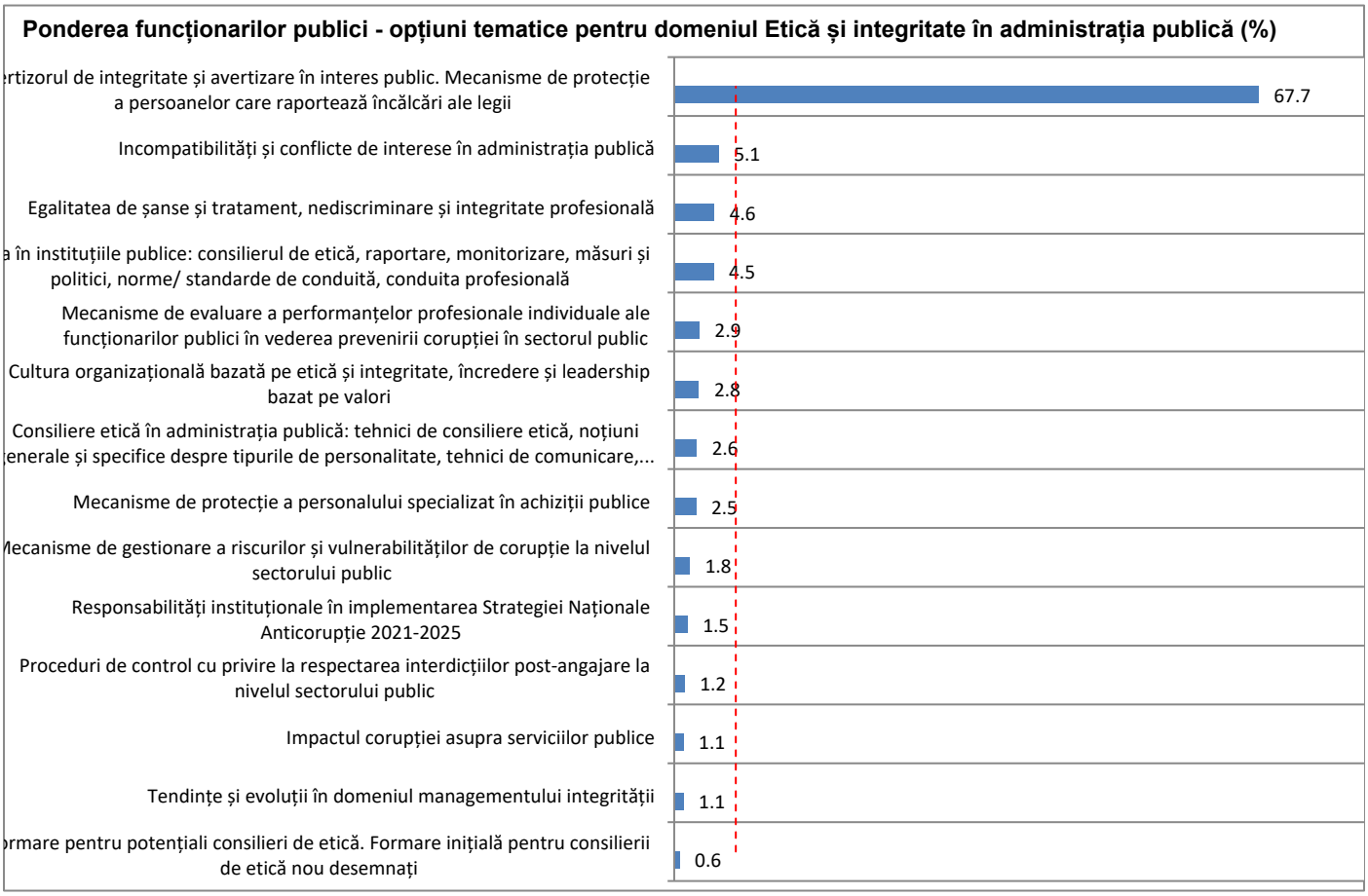
Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Resurse umane, diversitate, incluziune și leadership (%)



Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Resurse publice (%)




Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Resurse publice (%)
Contabilitate, finanțe și control financiar-preventiv
33.3
Salarizarea personalului plătit din fondurile publice
28.9
Management financiar şi contabilitate bugetară
10.2
Achiziții, contracte și investiții publice
9.1
stiţii publice şi administrarea patrimoniului/ domeniului public sau privat al unităţilor administrativ teritoriale
3.9
Managementul resurselor umane din entităţile publice
3.8
Sistemul informativ colaborativ de desfășurare a achizițiilor publice (S.I.C.A.P.)
3.7
Managementul contractelor de lucrări
3.5
Managementul funcţiei publice şi al funcţionarilor publici
3.5


Ponderea funcționarilor publici - opțiuni tematice pentru domeniul Etică și integritate în administrația publică (%)
rtizorul de integritate și avertizare în interes public. Mecanisme de protecție a persoanelor care raportează încălcări ale legii
67.7
Incompatibilități și conflicte de interese în administrația publică
5.1
Egalitatea de șanse și tratament, nediscriminare și integritate profesională
4.6
a în instituțiile publice: consilierul de etică, raportare, monitorizare, măsuri și politici, norme/ standarde de conduită, conduita profesională
4.5
Mecanisme de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici în vederea prevenirii corupției în sectorul public
2.9
Cultura organizațională bazată pe etică și integritate, încredere și leadership bazat pe valori
2.8
Consiliere etică în administrația publică: tehnici de consiliere etică, noțiuni enerale și specifice despre tipurile de personalitate, tehnici de comunicare,...
2.6
Mecanisme de protecție a personalului specializat în achiziții publice
2.5
Mecanisme de gestionare a riscurilor și vulnerabilităților de corupție la nivelul sectorului public
1.8
Responsabilități instituționale în implementarea Strategiei Naționale Anticorupție 2021-2025
1.5
Proceduri de control cu privire la respectarea interdicțiilor post-angajare la nivelul sectorului public
1.2
Impactul corupției asupra serviciilor publice
1.1
Tendințe și evoluții în domeniul managementului integrității
1.1
rmare pentru potențiali consilieri de etică. Formare inițială pentru consilierii de etică nou desemnați
0.6

CENTRALIZARE PE BAZA RĂSPUNSURILOR DESCHISE:

I. Principalele categorii de măsuri privind perfecționarea profesională

1. Identificarea și planificarea nevoilor de formare

• Evaluarea periodică a nevoilor de formare profesională.

• Consultarea funcționarilor publici, a conducătorilor compartimentelor și a reprezentanților funcționarilor publici sau a sindicatelor.

• Elaborarea planurilor anuale și corelarea formării cu atribuțiile posturilor și obiectivele instituționale.

2. Asigurarea accesului la formare

• Acces egal și nediscriminatoriu la programe de formare.

• Participare periodică la cursuri, seminarii, conferințe și webinarii, inclusiv online.

• Valorificarea cursurilor gratuite și organizarea formării inițiale pentru noii funcționarii publici.

3. Resurse financiare și logistice

• **Alocarea și suportarea cheltuielilor de formare, inclusiv materiale și deplasări, după caz.**

• Asigurarea logisticii, a platformelor online și a documentării legislative actualizate.

• Acordarea concediilor sau zilelor libere plătite pentru studii, în condițiile legii.

4. Dezvoltarea competențelor și adaptarea la schimbare

• Actualizarea cunoștințelor și instruirea privind modificările legislative.

• Dezvoltarea competențelor digitale, manageriale și de comunicare.

• Organizarea programelor de reconversie profesională, în situațiile identificate.

5. Învățare internă și schimb de bune practici

• Constituirea unor grupuri de formatori interni și organizarea de instruiri la nivelul instituției.

• Grupuri de lucru interinstituționale, mentorat și schimb de experiență.

6. Monitorizare și evaluare

• Evaluarea pregătirii profesionale și a impactului programelor de formare.

• Monitorizarea participării, valorificarea competențelor dobândite și recunoașterea rezultatelor.

II. Categorii tematice esențiale

1. Legislație și administrație publică. Codul administrativ; Drept administrativ; Aplicarea legislației, respectiv a acte administrative și normative; Contencios administrativ; Transparență decizională și acces la informații de interes public

2. Managementul funcției publice și resurselor umane. Recrutare și promovare; Evaluarea performanțelor și competențelor; Analiza posturilor; Cariera funcționarilor publici; Raporturi de serviciu; Mobilitate.

3. Etică, integritate și conformitate. Consilierul de etică; Deontologie profesională; Prevenirea corupției; Incompatibilități și conflicte de interese; Declarații de avere și interese; Restricții pre- și post-angajare.

4. Digitalizare și tehnologii informatice. Competențe digitale; Aplicații informatice; E-guvernare; Arhivare electronică; Securitate cibernetică; Inteligență artificială; Automatizare și interoperabilitate.

5. Management instituțional și performanță. Management strategic; Performanță și calitate; Managementul riscurilor; Control intern managerial; Eficientizarea proceselor; Adaptarea la schimbare.

6. Comunicare și relații instituționale. Comunicare publică și interinstituțională; Relații cu cetățenii; Comunicare asertivă; Negociere, mediere și conflicte; Comunicare în criză.

7. Finanțe publice, contabilitate și fiscalitate. Finanțe și contabilitate bugetară; Control financiar preventiv; Legislație fiscală; Impozite și taxe locale; Executare silită; Venituri și patrimoniu.

8. Achiziții publice și proiecte. Achiziții publice și SEAP; Contracte; Management de proiect; Fonduri europene; Investiții publice; Proiecte PNRR.

9. Urbanism, cadastru și patrimoniu. Urbanism; Amenajarea teritoriului; Cadastru și fond funciar; Domeniu public și privat; Inventariere; Concesionări; Sisteme GIS.

10. Servicii publice și specializări. Asistență socială; Stare civilă; Evidența persoanelor; Poliție locală; Sănătate publică; Mediu; Arhivistică; Servicii publice locale.

11. Competențe transversale și dezvoltare profesională. Leadership; Inteligență emoțională; Colaborare; Managementul timpului; Stres și burnout; Adaptare; Competențe manageriale.

12. Egalitate de șanse, incluziune și protecția personalului. Egalitate de șanse; Nediscriminare; Incluziune; Prevenirea hărțuirii; Protecția funcționarilor publici; Diversitate.

III. Direcții prioritare rezultate din analiza calitativă

• **Competențe juridice și administrative:** Actualizarea și aplicarea unitară a cadrului normativ.

• **Digitalizarea administrației:** Dezvoltarea competențelor digitale și simplificarea proceselor administrative.

• **Profesionalizarea managementului funcției publice:** Consolidarea practicilor de recrutare, promovare, evaluare și dezvoltare a carierei.

• **Integritate și conduită profesională:** Consolidarea prevenirii conflictelor de interese și a respectării normelor de conduită.

• **Eficiență și calitatea serviciilor publice:** Îmbunătățirea managementului, comunicării și orientării către cetățean.

• **Competențe specializate:** Formare adaptată domeniilor tehnice și operaționale ale instituțiilor.