

STRATEGIA PRIVIND FORMAREA PROFESIONALĂ ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ 2023 - 2029

Varianta 1/24.08.2023

Introducere

Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2023 – 2029 asigură un cadru unitar de abordare pentru măsurile de îmbunătățire a calității procesului de formare profesională pentru administrația publică, inclusiv în ceea ce privește dezvoltarea cadrelor de competențe pentru diferitele categorii de funcții din administrația publică. Prezentul document a fost elaborat pornind de la asistența tehnică oferită de către Banca Mondială în pregătirea proiectului de Strategie de formare în administrația publică.

1.1. Necesitatea unei noi strategii de formare pentru personalul din administrația publică

Cadrul strategic general actual pentru administrația publică¹ introduce un set de reforme cuprinzătoare în domeniul Managementului Resurselor Umane (MRU) pentru a facilita o trecere la o administrație publică bazată pe competențe. De exemplu, acesta include măsuri specifice de reformă pentru a asigura introducerea și aplicarea efectivă a cadrului de competențe și a MRU strategic în administrația publică. Planul național de redresare și reziliență (PNRR) are în vedere integrarea cadrului de competențe în sistemul de dezvoltare a carierei, acesta devenind relevant pentru recrutare, avansarea în carieră, managementul performanței și formare. În plus, proiectul de Strategie privind funcția publică pentru 2022-2027 a incorporat unele dintre măsurile de reformă în curs de implementare, care fuseseră incluse anterior în SFPAP 2016-2020, inclusiv măsuri de formare.

Prezenta strategie de formare contribuie la implementarea acestor reforme în domeniul MRU și deschide calea unei tranziții către un model mai ambițios de Învățare și Dezvoltare (Î&D) în perspectivă. Formarea este o componentă indispensabilă a reformelor în domeniul MRU, având în vedere că managerii și departamentele de RU au nevoie de îmbunătățirea capacității pentru a operaționaliza reformele în instituțiile publice în care activează. Este necesar să fie formată întreaga administrație publică, pentru a acoperi discrepanțele dintre competențele existente și cele necesare conform noului cadru de competențe, introdus ca element central al sistemului de MRU. Pe termen mediu și lung, pentru o administrație publică bazată pe competențe și pregătită pentru viitor este nevoie de mai mult decât de programe de formare tradiționale, este nevoie de

¹ Actuala perioadă de programare a UE este definită ca „2021-2027”. Cu toate acestea, proiectele finanțate din Fondurile Europene Structurale și de Investiții (FESI) au un calendar de implementare prelungit, conform regulii „n+2”, prin care beneficiarii au la dispoziție încă doi ani după încheierea perioadei de programare, în care pot depune și li se pot aproba cererile finale de plată. Ca urmare, calendarul de implementare pentru intervențiile finanțate prin FESI ar putea fi prelungit până în 2029, adică cu doi ani după încheierea perioadei de programare 2021-2027. Ar putea fi necesar ca strategiile naționale din țările UE să ia în considerare calendarul prelungit la planificarea și implementarea de proiecte finanțate prin FESI

oportunități de Î&D permanente și sistemice, integrate în activitatea de zi cu zi a funcționarilor publici, precum și crearea unei culturi a învățării la nivelul instituțiilor publice.

O abordare nouă a formării pentru personalul din administrația publică în general și pentru cel de conducere în special este critică pentru adaptarea la climatul economic, social și politic complex și în schimbare rapidă. Programele de formare trebuie să furnizeze funcționarilor publici de conducere instrumentele necesare pentru ca aceștia să fie agili, inovatori și să știe să gestioneze eficient toate categoriile de resurse pentru atingerea rezultatelor stabilite. În același sens, formarea profesională pentru administrația publică este vitală pentru dezvoltarea aptitudinilor și a cunoștințelor necesare pentru a face față provocărilor. În acest scop, Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OCDE), Comisia Europeană (CE) și Banca Mondială au elaborat documente tehnice și recomandări pentru proiectarea și implementarea de programe de formare. Aceste programe se concentrează pe dezvoltarea/consolidarea capacității personalului pentru a sprijini transformarea instituțională și a promova dezvoltarea sustenabilă. De asemenea, CE încurajează partajarea de cunoștințe între statele membre, iar Banca Mondială subliniază rolul crucial al administrației publice ca factor determinant al creșterii economice și sociale. În plus, OCDE subliniază și nevoia de programe de formare adaptate, care să promoveze o cultură de învățare continuă și inovație în rândul angajaților din sectorul public. Pentru a îmbunătăți performanța și eficacitatea instituțiilor publice, OCDE subliniază însemnătatea formării pe teme de leadership, planificare strategică și managementul riscurilor. Astfel, statele membre sunt îndemnate să investească în formare și construire de capacitate pentru a sprijini reforma instituțională și a progresa în ceea ce privește dezvoltarea durabilă.

Consolidarea administrației publice a reprezentat o prioritate strategică a Guvernului României în ultimele trei decenii. Punctele slabe ale administrației publice din România au fost identificate ca fiind câteva dintre principalele obstacole în ceea ce privește eficacitatea guvernării și furnizarea de servicii de calitate. Capacitatea limitată a sistemului de formare a funcționarilor publici și lipsa unor politici de formare adecvate explică parțial provocările întâmpinate în atragerea, motivarea și păstrarea de funcționari publici performanți. Ca urmare, România s-a angajat să își profesionalizeze administrația publică încă dinainte de aderarea la Uniunea Europeană (UE) în 2007. Într-adevăr, de atunci, țara a fost sprijinită prin Fondurile Europene Structurale și de Investiții pentru 2014-2020 (FESI 2014-2020).

Cadrul strategic 2014-2020 adoptat de autoritățile române a furnizat baza pentru reformele continue în administrația publică, care au fost inițiate la începutul anilor 2000. Guvernul României a aprobat trei documente strategice pentru a răspunde condiționalității ex ante a UE privind „existența unui cadru strategic de politică pentru consolidarea eficienței administrative în statele membre, inclusiv pentru reforma în administrația publică”. Cele trei documente strategice

principale sunt Strategia pentru consolidarea administrației publice (SCAP 2014-2020)², Strategia privind dezvoltarea funcției publice (SDFP 2016-2020)³ și Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică (SFPAP 2016-2020)⁴.

Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică (SFPAP) pentru 2016-2020 a fost elaborată după identificarea unor lacune grave în cadrul de formare profesională pentru administrația publică. Sistemul de formare pentru administrația publică nu a putut asigura o corespondență coerentă între cererea de competențe specifice și soluțiile oferite pentru a răspunde la aceasta. Documentul strategic a identificat o serie de puncte slabe în sistemul de formare, printre care: (i) lipsa unui cadru legal, instituțional și de management al formării, care să fie bine definit; (ii) prioritatea scăzută a programelor de formare; (iii) capacitatea limitată de a planifica programe de formare relevante la nivel instituțional și central și (iv) nivelul insuficient de informare și conștientizare a grupurilor țintă cu privire la programele de formare profesională disponibile.

Pentru a rezolva aceste deficiențe, SFPAP pentru 2016-2020 a stabilit patru obiective strategice, precum și obiective, măsuri și rezultate asociate, astfel cum este rezumat mai jos:

Obiectivul Strategic 1: Realizarea unui cadru instituțional și de reglementare adecvat pentru un management unitar, coerent, transparent, integrat și orientat spre performanță pentru formarea în administrația publică.

Obiectivul Strategic 2: Creșterea relevanței formării prin stabilirea unei mai bune corelații între sistemele de recrutare și promovare și cadrul de competențe și prin instituirea unui sistem de management al calității pentru politica de formare.

² SCAP (aprobată prin HG 909/ 2014) a stabilit cadrul general pentru ca reforma administrației publice să abordeze provocările evidențiate în Acordul de parteneriat cu UE. SCAP a căutat să consolideze practicile de management eficient din administrația publică (obiectivul general II) și, în particular, să adapteze politicile și sistemele de MRU la o administrație publică modernă (obiectivul specific II.2).

³ SDFP (aprobată prin HG 525/ 2016) a detaliat acțiunile necesare pentru realizarea priorităților privind MRU în serviciul public din cadrul SCAP, concentrându-se doar pe funcționarii publici. Oglindind obiectivul specific II.2 din SCAP, SDSP a stabilit obiectivul specific de restructurare a sistemului de formare profesională și dezvoltare a funcționarilor publici conform cerințelor actuale în administrația publică (obiectivul specific 4).

⁴ SFPAP (aprobată prin HG nr. 650/ 2016) a operaționalizat și mai mult obiectivele conținute în SCAP și SDSP în domeniul formării pentru personalul din administrația publică. Aceasta prevedea un cadru unitar pentru îmbunătățirea calității formării profesionale în administrația publică, inclusiv operaționalizarea cadrului de competențe în politica de formare, asigurând o trecere de la formarea tradițională la învățarea și dezvoltarea pe bază de competențe, folosind o gamă mai largă de instrumente și asigurând o formare mai relevantă pentru dezvoltarea și avansarea în carieră.

Obiectivul Strategic 3: Crearea unui „portofoliu de educație și formare” pentru toți funcționarii publici, pentru a-și consolida competențele generale și specifice prin activități de învățare specifice.

Obiectivul Strategic 4: Sprijinirea implementării sistemului de formare, prin lansarea unei Campanii de informare și conștientizare denumită „Pentru administrația publică, profesionalismul contează”.

Conform unei evaluări ex-post cuprinzătoare a implementării SFPAP pentru 2016-2020, efectuată de Banca Mondială în 2022, strategia de formare a înregistrat un progres relativ scăzut în realizarea celor patru obiective strategice⁵. Aproximativ 30 la sută din cele 64 de rezultate planificate la nivelul tuturor obiectivelor strategice au fost finalizate sau parțial finalizate. Majoritatea intervențiilor erau încă „în curs”. Acest lucru a fost atribuit în parte naturii complicate a activităților planificate. Acestea au fost considerate prea ambițioase în comparație cu capacitatea instituțională de a sprijini reforme complexe. De asemenea, au fost problematice și rolurile instituționale neclare, deficiențele din legislație, deficitul de finanțare și întârzierile, precum și ramificările generale ale pandemiei de COVID-19.

Analiza actualizată a sistemului de formare pentru administrația publică evidențiază existența în continuare a deficiențelor în ceea ce privește cadrul și furnizarea programelor de formare. Lipsa unei viziuni strategice și a capacității instituționale de a gestiona procesul de formare, precum și lipsa unor standarde și mecanisme de asigurare a calității afectează eficacitatea și calitatea programelor de formare. În plus, slaba reglementare și implementarea ineficace a întregului ciclu al politicii de formare au afectat în mod negativ înțelegerea și percepția beneficiarilor cu privire la importanța programelor de formare și a politicii de formare de-a lungul întregului ciclu. Această situație a dus la o implementare ineficace a formării și la crearea unor deficiențe în materie de aptitudini, care afectează performanța instituțională și calitatea funcției publice în România, astfel contribuind la situarea indicatorilor sub media europeană

1.2. Perioada de implementare, modul de lucru și instituțiile implicate

Perioada de implementare a prezentei strategii este 2023 – 2029.

⁵ A se vedea Banca Mondială, Rezultatul 1 (2022e) „Evaluarea implementării Strategiei privind formarea profesională pentru administrația publică”, pentru o evaluare mai cuprinzătoare a implementării SFPAP 2016-2020.

1.2.2. Instituțiile implicate și cadrul instituțional actual

Cadrul instituțional actual include un număr semnificativ de entități care răspund de diferite aspecte ale realizării politicii de formare a personalului din administrația publică, după cum urmează:

Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației (MDLPA) este autoritatea publică centrală responsabilă cu elaborarea propunerilor de reglementare, a politicilor publice și a strategiilor pentru administrația publică. De asemenea, MDLPA este și autoritatea responsabilă cu planificarea strategică și dezvoltarea cadrului de reglementare în domeniul formării și dezvoltării profesionale a personalului din administrația publică⁶

Institutul Național de Administrație (INA) este o instituție publică în subordinea MDLPA. Mandatul său actual cuprinde implementarea direcțiilor strategice ale Guvernului privind eficientizarea administrației publice prin profesionalizarea personalului din administrația publică centrală și locală⁷. Institutul exercită atribuții în domeniile: (i) formării profesionale a personalului din administrația publică; (ii) perfecționării profesionale a personalului din administrația publică; (iii) cercetării-inovării în domeniul administrației publice; (iv) facilitării comunicării informațiilor și cunoștințelor în domeniul administrației publice și (v) asigurării calității în domeniul formării personalului din administrația publică.

Agencia Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) este organizată și funcționează în subordinea MDLPA. Aceasta asigură aplicarea strategiilor și a Programului de guvernare în domeniul managementului funcției publice și al funcționarilor publici, precum și al evidenței personalului plătit din fonduri publice. De asemenea, răspunde de elaborarea de politici și strategii privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici. Prin urmare, aceasta gestionează funcția publică, elaborează proiecte de acte normative, monitorizează și controlează aplicarea și respectarea prevederilor legale în acest domeniu, ține evidența posturilor generale și a anumitor posturi specifice din cadrul serviciului public, în același timp gestionând implementarea reformelor, investițiile, precum și obiectivele specifice ale anumitor componente ale PNRR. În ceea ce privește formarea, ANFP răspunde de următoarele: (i) centralizează nevoile de instruire a funcționarilor publici, pe baza planurilor de perfecționare profesională a funcționarilor publici transmise de autoritățile și instituțiile publice, și le pune la dispoziția Institutului Național de Administrație, precum și a altor furnizori de formare și perfecționare profesională și (ii)

⁶ Articolul 1(2) din HG nr. 477/2020.

⁷ Articolul 2(1) din HG nr. 23/2016.

colaborează cu Institutul Național de Administrație la stabilirea tematicii specifice programelor de formare și perfecționare profesională a funcționarilor publici⁸.

Secretariatul General al Guvernului (SGG) este entitatea de la centrul guvernului responsabilă de coordonarea strategiilor, politicilor și actelor legislative fundamentale în cadrul guvernului. În acest context, SGG coordonează inițiativele de planificare strategică și analiza / evaluarea structurii instituționale și a resurselor umane din administrația publică centrală.⁹ În plus, în ceea ce privește formarea din administrația publică, datorită responsabilităților sale în gestionarea anumitor tipuri de posturi de înalți funcționari publici, SGG furnizează către ANFP informații relevante pentru formarea inspectorilor guvernamentali. Pe baza acestor informații, ANFP propune priorități pentru formarea profesională a înalților funcționari publici.

Ministerul Muncii și Solidarității Sociale (MMSS) este autoritatea publică centrală responsabilă de politica generală de ocupare a forței de muncă, inclusiv de Codul Muncii (Legea 53/2003), precum și de elaborarea și monitorizarea politicii de salarizare în sectorul public (Legea 153/2017). MMSS și Ministerul Educației (ME) au responsabilități pentru dezvoltarea cadrului strategic și juridic privind învățarea în rândul adulților. De asemenea, MMSS este responsabilă de autorizarea furnizorilor privați de formare profesională și de actualizarea Clasificării Ocupațiilor din România (COR).

Comisiile de autorizare a furnizorilor de formare profesională, constituite la nivel județean și în București, funcționează în subordinea MMSS¹⁰. Principalele sarcini îndeplinite de comisii sunt¹¹: (i) autorizarea furnizorilor de formare profesională; (ii) oferirea de consultanță și informare furnizorilor de formare profesională; (iii) monitorizarea activității furnizorilor de formare profesională, inclusiv modul în care se desfășoară examenele de absolvire; (iv) retragerea autorizației furnizorilor de formare profesională și (v) coordonarea organizării examenelor de absolvire la finalizarea cursurilor de inițiere, calificare, recalificare, dezvoltare profesională și alte tipuri de formare.

Ministerul de Finanțe (MF) este autoritatea publică centrală responsabilă de programarea bugetară multianuală, de elaborarea bugetului anual și de monitorizarea cheltuielilor. MF stabilește plafonul pentru personalul din instituții publice și colectează date privind cheltuielile de personal din administrația publică, pe baza informațiilor furnizate de ministerele de resort. MF

⁸ Articolul 3(2) din HG 785/2022

⁹ Articolul 3(1)(4)(m) din HG nr. 137/2020.

¹⁰ Articolul 22(2) din HG nr. 129/2000.

¹¹ Articolul 25(1) din HG nr. 129/2000.

este principala autoritate care răspunde de planificarea strategică în domeniul fiscal-bugetar¹². Școala de Finanțe Publice și Vamă, organizată în subordinea MF, „asigură un cadru unitar pentru formarea personalului MF și al structurilor subordonate”. De asemenea, are rolul de entitate de certificare pentru Sistemul Contabil European.

Compartimentele de RU din fiecare instituție publică au, în principal, atribuții / responsabilități administrative, iar rolul lor în evaluarea nevoilor de formare și în planificarea formării este limitat. Rolul compartimentelor de resurse umane constă, în primul rând, în centralizarea datelor și elaborarea de rapoarte. Compartimentele de resurse umane au sarcina de a ține evidența deciziilor de numire și de încetare a contractului de muncă, de a păstra evidența dosarelor profesionale și de a trimite diverse date către ANFP, în conformitate cu legislația în vigoare, cum ar fi despre recrutare.

Consiliul național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică (CNDRUAP) a fost creat recent, pentru a îmbunătăți coordonarea generală și pentru a oferi sprijin consultativ pentru procesul de reformă a MRU. Legea care a prevăzut înființarea CNDRUAP a fost adoptată în 2019, iar acesta a fost înființat abia în 2021, nefiind încă operațional. Se așteaptă ca acest Consiliu să acționeze ca un organism de coordonare și de consiliere, care să funcționeze alături de SGG (care asigură, de asemenea, personalul pentru secretariatul tehnic al CNDRUAP¹³), sub coordonarea prim-ministrului¹⁴. CNDRUAP a fost înființat în conformitate cu acțiunea A1.2 din SDFP privind instituirea unei structuri de guvernare de tip consiliu ca parte a cadrului instituțional mai larg responsabil de gestionarea strategică a resurselor umane din funcția publică¹⁵, inclusiv a programelor de formare profesională¹⁶. Principalul obiectiv al CNDRUAP este de a promova un cadru instituțional de coordonare a politicilor și acțiunilor publice cu impact asupra resurselor umane din administrația publică. După ce va deveni operațional, se așteaptă ca acest Consiliu să joace un rol important în cadrul reformelor din domeniul MRU, așa cum a recomandat și Banca Mondială în cadrul SATR privind MRU¹⁷.

¹² HG 34/ 2009.

¹³ Articolul 7 din Legea nr. 69/2019.

¹⁴ Articolul 1 din Legea nr. 69/2019.

¹⁵ Trebuie remarcat faptul că, deși înființarea sa a fost prevăzută în SDFP (adică o strategie dedicată funcției publice), mandatul structurii în cauză a fost legat de politicile publice și de legislație atât în domeniul specific al funcției publice, cât și în domeniul mai general al resurselor umane din administrația publică (cuprinzând astfel nu numai funcționarii publici, ci și personalul contractual).

¹⁶ Implicarea CNDRUAP în monitorizarea implementării SDFP a fost prefigurată în capitolul VII din SDFP, care prevede în mod clar că rapoartele finale de monitorizare vor fi transmise către NCCISSPA, precum și către structura de guvernare de tip „consiliu” care urmează să fie înființată în conformitate cu SCAP (adică CNDRUAP).

¹⁷ Consiliul ar trebui să avizeze și anumite procese cheie de resurse umane, cum ar fi planificarea strategică a resurselor umane la nivel de sistem, așa cum se propune în livrabilul 4.1 din cadrul SATR privind MRU.

Comitetul de evaluare a performanțelor înalților funcționari publici, numit prin decizie a primministrului (actualul comitet a fost numit prin Decizia nr. 58/2018), trebuie să elaboreze rapoarte anuale, care vor include, printre altele, prioritățile de formare pentru înalții funcționari publici, pentru a îmbunătăți rezultatele și performanțele la nivel instituțional¹⁸.

Furnizorii de formare profesională pot fi persoane fizice sau juridice, organizate în regim de drept public sau privat, stabilite în România, într-un stat membru al UE sau într-un stat aparținând Spațiului Economic European, indiferent de statutul lor juridic¹⁹.

Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene este responsabil pentru gestionarea programelor operaționale finanțate de UE și, în acest sens, are un rol cheie în stabilirea agendei și asigurarea finanțării pentru dezvoltarea resurselor umane. Principalul program pentru reforme în domeniul MRU în perioada 2021-2027 este Planul național de redresare și reziliență (PNRR).

¹⁸ Articolul 63¹(2)(b) din HG nr. 341/2007.

¹⁹ Articolul 9 din OG nr. 129/2000 și Articolul 22 din HG nr. 1066/2008..

2. Viziunea

Plus-valoare în serviciul public prin formare

Ca pilon esențial al managementului resurselor umane (MRU), această strategie de formare sprijină implementarea reformelor de MRU în curs și contribuie la o viziune mai largă de guvernare în România și în Uniunea Europeană. O abordare tradițională a formării implică un accent pe aptitudinile necesare pentru a realiza sarcinile curente, programe de formare structurate pe baza unei curricule și realizarea formală a acestor programe de formare. Cu toate acestea, tendința internațională mai recentă observată în administrația publică a altor țări a demonstrat o trecere de la formare la modelul de „Î&D”. Mai mult decât formarea în sens tradițional, Î&D include și o gamă mai largă de abordări care nu se bazează pe lucrul în sala de clasă (de exemplu mentorat, coaching și învățarea la locul de muncă). Astfel, aceasta se concentrează nu doar pe nevoile actuale de aptitudini, ci și pe cele viitoare. Noul model de Î&D ar trebui să fie mai relevant și mai eficace decât modelul tradițional de formare în ceea ce privește contribuțiile sale la reformele din domeniul MRU. De asemenea, Î&D trebuie să fie aliniată strategic cu reformele mai ample în domeniul MRU. În plus, aceasta ar trebui să fie conectată cu dezvoltarea de competențe și cu acțiuni în sensul cultivării inovației în administrația publică. Î&D trebuie să se bazeze pe aranjamente instituționale consolidate, pe modele și instrumente de realizare solide și pe cadre de asigurare a calității.

Având în vedere fezabilitatea conturării unei viziuni complete de învățare și dezvoltare pe termen scurt, actuala strategie va construi o cale pentru atingerea Î&D pe termen mediu și lung. Altfel spus, actuala strategie crează astfel o tranziție prin încorporarea treptată a anumitor elemente de învățare și dezvoltare în timpul implementării. Aceste faze vor fi complementare cu continuarea consolidării abordării tradiționale a formării. Rezolvarea deficiențelor existente în ceea ce privește eficacitatea formării tradiționale rămâne o prioritate pe termen scurt și mediu, deoarece fără o formare eficace nu se pot realiza obiectivele reformelor în domeniul MRU, în curs de implementare în administrația publică din România. După ce capacitatea sistemului de îmbunătățește prin realizarea obiectivelor prezentei strategii de formare, condițiile ar putea fi propice pentru o trecere către Î&D. În acest sens, o evaluare intermediară a progresului realizat în implementare permite inventarierea acestui grad de pregătire și poate recomanda un accent sporit pe Î&D pentru restul procesului de implementare al acestei strategii.

Pentru ca formarea să contribuie în mod adecvat la realizarea acestei viziuni în domeniul MRU, este necesar ca formarea (și, pe termen mai lung, Î&D) să fie integrată pe deplin în ecosistemul reformat de MRU, inclusiv în reformele deja inițiate privind introducerea unui cadru de

competențe și dezvoltarea de instrumente pentru planificarea forței de muncă și managementul performanței. În această privință, viziunea propusă pentru prezenta strategie de formare este: **„Plus-valoare în serviciul public prin formare”**, care, astfel, va avea aptitudinile potrivite pentru a furniza bunuri și servicii publice de calitate în conformitate cu viziunea de MRU a Guvernului României. **Această viziune implică o politică de formare care să fie mai relevantă și mai eficace. Ca urmare, aceasta va contribui la transformarea formării într-o dimensiune mai credibilă a ecosistemului reformat de MRU. Pe termen mai lung, trecerea la o cultură de Î&D va asigura corelarea dintre formare și alte reforme ale sistemului de MRU.** Ca atare, aceasta se va concentra pe dezvoltarea de competențe și pe învățarea continuă și va fi integrată cu procesele din sistemul de MRU mai pe larg.

3. Prioritățile, politicile și cadrul legal existente

3.1. Cadrul strategic global, european și național

Agenda strategică și politicile globale, europene și naționale stabilesc cadrul general și ajută la fundamentarea strategiei de formare profesională pentru administrația publică din România. Strategiile și politicile relevante sunt prezentate pe scurt mai jos.

Agenda 2030 pentru dezvoltare durabilă a Națiunilor Unite (ONU)²⁰ și cele 17 obiective de dezvoltare durabilă (ODD-uri) stabilesc îndrumări pentru reformele strategice la nivel mondial. Anume, ONU invită la garantarea accesului la educație echitabilă și de calitate în toate fazele vieții (ODD 4), precum și la crearea unor instituții publice puternice (ODD 16). Aceasta include stabilirea unor îndrumări generale privind obiectivele de reformă în administrația publică, inclusiv învățarea. Comisia Europeană este pe deplin angajată să contribuie și să monitorizeze realizarea ODD ale Organizației Națiunilor Unite în țările membre, stabilind monitorizarea regulată a progresului în contextul UE. Astfel, toate strategiile elaborate în statele membre ale UE pentru 2021-2027 trebuie să fie aliniate cu obiectivele de dezvoltare durabilă. Cadrul de acțiune Educație 2030²¹ caută să asigure că, până în 2030, toate persoanele care învață vor dobândi cunoștințele și aptitudinile necesare pentru a promova dezvoltarea durabilă. Planul de acțiune prevede cinci domenii prioritare privind politicile, mediile de învățare, construirea capacităților formatorilor, precum și acțiuni la nivel local și în rândul tinerilor, subliniind mai departe rolul esențial al educației în realizarea cu succes a celor 17 obiective de dezvoltare durabilă. Agenda ONU 2030 asigură un cadru în care guvernele pot să urmărească dezvoltarea durabilă, inclusiv prin Î&D. Prezenta strategie de formare pentru personalul din administrația publică prevede programe de formare prin care se îmbunătățește capacitatea funcționarilor publici de a aborda problemele complexe cu care se confruntă societatea în legătură cu durabilitatea.

Agenda strategică a UE, adoptată în 2019, creează cadrul și direcțiile generale pentru ca UE și instituțiile naționale să răspundă la provocările de natură socioeconomică. Această prevede șase domenii politice și prioritare pentru 2019 – 2024, care afectează, în mod transversal cadrul politicii de formare. Agenda europeană pentru competențe²² este ancorată în Pactul verde

²⁰ Agenda 2030 a Națiunilor Unite pentru dezvoltare durabilă este disponibilă la: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

²¹ Cadrul de acțiune Educație 2030 este disponibil la: <https://apa.sdg4education2030.org/education-2030-framework-action>

²² Agenda europeană pentru competențe este un plan pe cinci ani menit să ajute persoanele și societățile să dezvolte și să folosească competențe mai multe și mai bune prin: (i) consolidarea unei competitivități sustenabile, astfel cum se prevede în Pactul verde european; (ii) asigurarea echității sociale, prin punerea în practică a primului principiu al Pilonului european al drepturilor sociale, și anume accesul la educație, formare și învățare pe toată durata vieții pentru toți, oriunde în UE; și (iii) construirea rezilienței necesare pentru a reacționa la crize, pe baza lecțiilor învățate în timpul pandemiei de COVID-19. (Sursa:

europăean, în noua Strategie digitală și noile Strategii industriale și pentru întreprinderile mici și mijlocii (IMM). Printre instrumentele și inițiativele care sprijină oamenii în învățarea pe tot parcursul vieții se numără „Inițiativa privind conturile personale de învățare”, „Abordarea europeană privind microcertificarea” și „Noua platformă Europass”. Mai exact, în decembrie 2021, CE a adoptat o propunere privind conturile personale de învățare (Comisia Europeană 2021a). Recomandarea îndeamnă statele membre să încorporeze conturile individuale de învățare într-un cadru care le permite, printre altele, să includă un registru național al formării, validării și oportunităților de consiliere în carieră care sunt eligibile pentru finanțare din fondurile pentru drepturile la formare, precum și aranjamente de concediu plătit pentru formare pentru adulții angajați. De asemenea, în decembrie 2021, CE și-a prezentat propunerea de a stabili o abordare comună a UE cu privire la microcertificare (Comisia Europeană 2021a). Recomandarea Consiliului oferă elementele constitutive, inclusiv o definiție, elemente standard pentru descrierea microcertificărilor, precum și principiile pentru proiectarea și emiterea de microcertificări. În plus, în 2018, UE s-a angajat să creeze un cadru comun pentru a sprijini furnizarea de servicii mai bune și mai transparente pentru aptitudini și calificări, astfel revizuiind formatul Europass și platforma asociată cu acesta (Uniunea Europeană 2018). Alinierea noii strategii de formare cu Agenda strategică a UE implică furnizarea unor programe de formare în domenii noi și emergente, cum ar fi transformarea digitală și guvernanta sustenabilă, sau în domenii tradiționale, cum ar fi politicile și reglementările europene

Agenda europeană pentru competențe este o inițiativă a Uniunii Europene, menită să se asigure că persoanele dețin aptitudinile necesare pentru a participa la tranziția digitală și la tranziția verde și a se adapta la lumea aflată în schimbare rapidă, în sprijinul Agendei strategice a UE. Microcertificările și portabilitatea competențelor sunt promovate ca instrumente importante pentru realizarea acestui obiectiv, prin crearea unui cadru european pentru recunoașterea reciprocă a cursurilor non-formale și informale, astfel îmbunătățind mobilitatea și flexibilitatea. În acest context, dezvoltarea unui mecanism de asigurare a calității pentru formare devine o condiție de o importanță majoră.

Programul de guvernare al României²³ încorporează direcțiile europene în contextul strategic național. Acesta reafirmă nevoia de a crește calitatea serviciilor publice, prin continuarea modernizării și creșterea capacității administrației publice. Acest lucru ar urma să fie realizat prin selectarea și formarea de personal competent și dedicat, dar și prin promovarea eticii, integrității, a prevenirii corupției și a transparenței în administrația publică. Mai mult, programul de

Comisia Europeană, Agenda europeană pentru competențe, disponibilă la <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>

²³ Programul de guvernare al României pentru 2021-2024 este disponibil la:

https://gov.ro/fisiere/programe_fisiere/Program_de_Guvernare_2021%E2%80%942024.pdf

guvernare include obiective și ținte specifice în legătură cu formarea și dezvoltarea funcționarilor publici, precum și prevederi legate de implementarea acestor obiective. Ca răspuns la utilizarea din ce în ce mai intensă a tehnologiilor digitale în sectorul public, programul de guvernare al României a priorizat dezvoltarea aptitudinilor digitale în rândul funcționarilor publici. Aceasta ar putea duce la implementarea unor programe de formare care să vizeze îmbunătățirea competențelor digitale ale angajaților din administrația publică, în special în domenii cum ar fi e-guvernarea și instrumente ce țin de tehnologiile informaționale și de comunicații (TIC). În plus față de acestea, există prevederi privind dezvoltarea aptitudinilor și competențelor de conducere în rândul funcționarilor publici, astfel îmbunătățind capacitatea acestora de a gestiona și a conduce mai eficient inițiative în sectorul public. Programul de guvernare al României mai subliniază și importanța transparenței, responsabilității și a comportamentului etic în serviciul public. Aceasta ar putea duce la implementarea unor programe de formare menite să dezvolte înțelegerea de către funcționarii publici a codurilor de etică, precum și promovarea comportamentului etic la locul de muncă. Programul de guvernare recunoaște cadrele de competențe ca fiind o abordare structurată și sistematică în vederea identificării aptitudinilor, cunoștințelor și comportamentelor necesare pentru prestarea în mod eficace a unei activități și promovarea formării și dezvoltării continue. Aceasta ar putea duce la implementarea unor programe de formare menite să pregătească sistemul pentru utilizarea cadrelor de competențe la toate etapele dezvoltării carierei

Planul național de redresare și reziliență (PNRR) a fost adoptat pentru a aborda impactul socioeconomic al pandemiei de COVID-19 și a promova dezvoltarea sustenabilă în România (MIPE 2021). Pe baza finanțării primite prin Mecanismul de redresare și reziliență al Uniunii Europene, planul promovează investiții în domenii cum ar fi buna guvernare, inovarea și transformarea digitală, precum și sprijinul pentru măsuri ce țin de formare. Mecanismul de redresare și reziliență, parte a Next Generation EU, furnizează finanțare europeană statelor membre, inclusiv pentru dezvoltarea de competențe

Proiectul de Strategie privind funcția publică pentru 2022 – 2027 (care încă nu a fost adoptat) încorporează unele dintre măsurile de reformă în curent, care fuseseră incluse anterior în SFPAP 2016 - 2020, dar care nu au fost implementate. În special, în proiectul de Strategie privind funcția publică au fost incluse cinci domenii relevante de acțiuni pentru formare,²⁴ respectiv: (i) dezvoltarea unui sistem de credite transferabile necesare pentru promovarea în carieră a funcționarilor publici; (ii) programe de formare specializate concepute pentru a dezvolta aptitudinile necesare pentru deținerea unei funcții de conducere în administrația publică; (iii)

²⁴ Proiectul de Strategie privind funcția publică, consultat în februarie 2022 la:
<https://www.mdlpa.ro/pages/proiecthgaprobarestrategiefunctiepublica20222027>

programe de formare pentru personalul din departamentele de RU, departamentele de tehnologia informațională (IT) și așa mai departe; (iv) programe de formare în domeniul TIC și (v) promovarea cooperării internaționale în domeniul formării personalului din administrația publică.

3.2. Cadrul legislativ actual

Prevederile legale privind formarea profesională a adulților stabilesc cadrul legislativ general pentru formarea profesională în administrația publică din România. În legislația din România, formarea profesională și programele de dezvoltare pentru personalul din administrația publică sunt reglementate de prevederi generale care vizează programele de formare profesională²⁵. Cu toate acestea, au fost emise și prevederi legale speciale pentru anumite aspecte ale formării personalului din administrația publică, astfel cum sunt prezentate în continuare mai jos.

Codul administrativ include dispoziții legale speciale referitoare la formarea funcționarilor publici, aplicabile atât funcționarilor publici, cât și personalului contractual. În conformitate cu Codul administrativ, funcționarii publici și personalul contractual au atât dreptul, cât și obligația de a-și îmbunătăți competențele și de a participa la cursuri de formare profesională periodice. Aceste prevederi sunt reflectate de obligația autorităților și instituțiilor publice de a se asigura că fiecare funcționar public și angajat contractual participă, cel puțin o dată la doi ani la un program de formare și dezvoltare profesională organizat de INA sau de un alt furnizor de formare profesională.

Formarea funcționarilor publici este reglementată mai pe larg decât cea a personalului contractual. Pe lângă prevederile relevante ale Codului administrativ și ale Codului muncii (Titlul VI Formare profesională, art. 192-200), Hotărârea de Guvern (HG) nr. 1066/2008²⁶ stabilește norme specifice pentru formarea profesională și dezvoltarea funcționarilor publici. Deoarece Codul administrativ nu consideră studiile academice ca fiind formare profesională,²⁷ conform legislației din România, pot fi considerate formare profesională următoarele:

²⁵ Cadrul legislativ românesc privind formarea profesională a adulților este centrat pe OUG nr. 129/2000, care reglementează formarea profesională a adulților, și HG nr. 522/2003, care aprobă normele de aplicare a prevederilor OG nr. 129/2000. Cadrul general este completat, în principal, de legislația terțiară.

²⁶ Articolul 5 din HG nr. 1066/2008.

²⁷ Articolul 458(10) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

1. Programele de formare organizate și desfășurate de furnizori de formare profesională. Aceste programe sunt fie programe de formare specializată, fie programe de perfecționare profesională.²⁸
2. Programele de formare sunt organizate și realizate sau, după caz, aprobate de autoritățile și instituțiile publice, care acționează în calitate de angajatori. Aceste programe se pot desfășura în următoarele forme:²⁹
 - Formare specializată la locul de muncă (adică dezvoltarea unor competențe și abilități specifice prin efectuarea repetată a anumitor activități care nu sunt comune sau prevăzute în fișa postului)³⁰. Participarea la aceste programe este atestată prin certificate eliberate de autoritatea/instituția publică în care este angajat funcționarul public.³¹
 - Stagiul de practică (plasare pentru a obține experiență de muncă) în cadrul autorităților și instituțiilor publice naționale sau internaționale (adică programe de formare sub îndrumarea unui mentor, care au ca scop dezvoltarea competențelor și abilităților specifice necesare pentru a îmbunătăți calitatea îndeplinirii atribuțiilor funcționarului public sau, după caz, necesare pentru îndeplinirea unor atribuții mai complexe și mai diverse decât cele enumerate în fișa postului la începutul programului de stagiul/mentorat)³². Participarea la aceste programe este atestată prin certificate eliberate de autoritatea/instituția publică în care este angajat funcționarul public.³³
3. Conferințe, seminare, workshopuri și alte evenimente similare. Acestea sunt susținute în România sau în străinătate, pe teme/în domenii prevăzute în fișa postului. Participarea la astfel de evenimente este atestată prin certificatele de participare emise de organizator.³⁴
4. Participarea la conferințe, seminare, ateliere de lucru și alte evenimente similare. Acestea se desfășoară în România sau în străinătate pe temele/domeniile menționate

²⁸ Articolul 6(1) din HG nr. 1066/2008.

²⁹ Articolul 7 din HG nr. 1066/2008.

³⁰ Articolul 3(1)(n) din HG nr. 1066/2008.

³¹ Articolul 9(2) din HG nr. 1066/2008.

³² Articolul 3(1)(o) din HG nr. 1066/2008.

³³ Articolul 9(2) din HG nr. 1066/2008.

³⁴ Articolul 9(3) din HG nr. 1066/2008.

în fișa postului. Participarea la aceste evenimente este atestată prin certificate de participare eliberate de organizator.³⁵

5. Alte tipuri de formare profesională prevăzute de lege.

Domeniile prioritare pentru programele de formare adresate funcționarilor publici se stabilesc prin ordin al ANFP.³⁶ ANFP centralizează nevoile de instruire a funcționarilor publici, pe baza planurilor de perfecționare profesională a funcționarilor publici transmise de autoritățile și instituțiile publice și le pune la dispoziția Institutului Național de Administrație și a altor furnizori de formare și perfecționare profesională și colaborează cu INA la stabilirea tematicii specifice programelor de formare specializată în administrația publică și de perfecționare a funcționarilor publici. Autoritățile și instituțiile publice trebuie să se asigure că personalul lor participă la programe de formare profesională pentru a își dezvolta competențele și aptitudinile, iar formarea profesională se realizează, de regulă, în mod distinct pentru fiecare categorie de funcționari publici. În cazul funcționarilor publici cu statut special, programele de formare sunt organizate și se desfășoară conform priorităților stabilite de autoritățile sau instituțiile publice cu sarcini în gestionarea personalului. În cazul înalților funcționari publici, domeniile prioritare pentru programele de formare sunt propuse de ANFP și aprobate prin Hotărâre de Guvern. Aceste programe de formare sunt distincte de programele de formare specializată pentru ocuparea funcțiilor corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, organizate de către INA.³⁷

Ordonanța de urgență emisă în decembrie 2022 (Ordonanța de Urgență nr. 191 din 28 decembrie 2022) aduce modificări Codului administrativ și introduce cadrele de competențe generale. Noul cadru de competențe va facilita trecerea la un sistem de MRU bazat pe competențe în administrația publică din România. Toate funcțiile de MRU, cum ar fi recrutarea și evaluarea performanței, se vor baza pe competențele prezentate în cadrul de competențe generale, precum și pe competențele specifice care urmează să fie definite la nivelul instituțiilor³⁸. Adoptarea unui cadru unic de competențe permite fiecărei instituții publice să identifice competențele specifice necesare pentru posturile sale, în mod clar și unificat, conform unor reguli și proceduri comune³⁹.

³⁵ Articolul 9(1) din HG nr. 1066/2008.

³⁶ Conform articolului 11 din HG nr. 1066/2008 și articolului 401 din OUG 57/2019 din Codul administrativ.

³⁷ Conform art. 3 din HG nr. 645/2020 privind înființarea și funcționarea Institutului Național de Administrație.

³⁸ Articolul 398 (2) și 485 (2) din Ordonanța de urgență nr. 191/2022 privind Codul administrativ.

³⁹ Anexa 8 a Ordonanței de urgență nr. 191/2022 privind Codul administrativ.

În contextul noului cadru strategic pentru 2021 – 2027, în cadrul proiectului de Strategie în domeniul funcției publice sunt planificate următoarele schimbări legislative (acestea sunt relevante și pentru cadrul legal privind formarea):

- Proiect de hotărâre a Guvernului privind întocmirea, actualizarea și administrarea Sistemului electronic național de evidență a ocupării în sectorul public, precum și detalierea operațiunilor necesare completării bazei de date.
- Proiect 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.
- Proiect de hotărâre a Guvernului pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici.

4. Analiza contextului și definirea problemelor

4.1. Analiza contextului actual

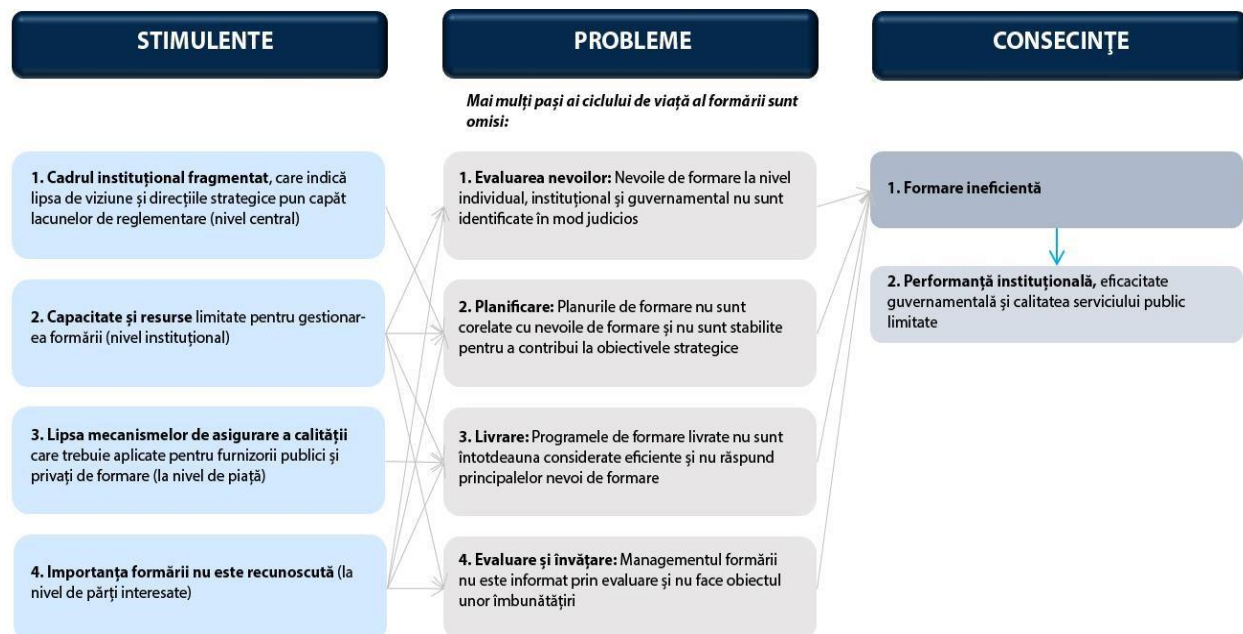


Figura 1. Arborele problemei. Sursa: Elaborat de către Banca Mondială, 2023

Sistemul actual de formare din România nu este proiectat pentru a sprijini profesionalizarea personalului din administrația publică și dezvoltarea cunoștințelor și competențelor relevante.

În ciuda cadrului strategic, formarea se realizează în mod fragmentat. În documentele dezvoltate în cadrul serviciilor de asistență tehnică rambursabile (SATR) au fost identificate mai multe probleme: (i) lipsa unei viziuni strategice și a capacității instituționale de a gestiona procesul de formare; (ii) aranjamente instituționale neclare; (iii) un ciclu de formare gestionat și implementat de o manieră deficitară, inclusiv o evaluare și planificare limitată a nevoilor; (iv) lipsa monitorizării și evaluării și a standardelor și mecanismelor de asigurare a calității și (v) lacunele de reglementare și finanțare. Prioritatea scăzută acordată de Guvern formării este și ea în detrimentul procesului de formare. Problemele identificate împiedică furnizarea strategică de formare pentru nevoile actuale și pentru dezvoltarea carierei personalului.

În fundamentarea prezentei strategii au fost identificați patru factori determinanți principali, la nivel central, instituțional de piață și de părți interesate, descrise în cele ce urmează.

Un cadru instituțional fragmentat, care duce la o lipsă de viziune și direcție strategică și la deficiențe în materie de reglementare (nivel central). În prezent, există o serie de entități

responsabile de diferite aspecte ale politicii de formare în administrația publică. Rolurile și responsabilitățile sunt adesea neclare, cu suprapuneri sau lacune. În unele cazuri, există o diferență între responsabilitățile de jure și cele de facto ale unor actori, iar rolul strategic și de coordonare între MDLPA și SGG sunt, de asemenea, neclare. În plus, implicarea slabă a MDLPA a fost identificată ca aspect problematic. Cadrul instituțional complex și fragmentat în politica de formare a afectat definirea unei viziuni clare și a unui obiectiv orientat către viitor. Evaluarea ex-post a SFPAP pentru 2016-2020 a indicat o lipsă de viziune în eforturile de formare și profesionalizare a administrației publice. De asemenea, părțile interesate au semnalat o lipsă de obiective strategice reale în sistemul de formare între 2016 și 2020. La rândul său, acest lucru a afectat integrarea strategiei de formare cu politicile și reformele în domeniul managementului resurselor umane.

Capacitate și resurse limitate pentru gestionarea formării (nivel instituțional). Managerii și compartimentele de RU din instituțiile publice nu dețin competențele adecvate pentru a evalua nevoile de formare și a elabora planuri de formare continuă a personalului. Sistemul de evaluare a performanței efectuată de manageri fundamentează procesul de evaluare a nevoilor de formare. Cu toate acestea, aceștia nu au competențele necesare pentru a identifica nevoile de formare asociate cu responsabilitățile locului de muncă, cu competențele și aptitudinile necesare pentru fiecare post. De asemenea, managerii și personalul din compartimentele de RU nu beneficiază de formare specifică, elaborată la nivel central și de îndrumare metodologică standardizată pentru efectuarea de evaluări eficace ale nevoilor de formare, care să fundamenteze planul de formare. Mai mult, resursele financiare de la bugetul de stat și bugetele locale rămân în mare parte insuficiente pentru a acoperi nevoile de formare. În consecință, instituțiile publice nu au suficiente stimulente pentru a efectua o evaluare și o raportare adecvată a nevoilor de formare. Deși rata de conformare a crescut în ultimii ani, în 2022 doar 21 la sută din instituțiile publice au depus la ANFP rapoartele anuale de formare. Lipsa raportării împiedică ANFP să identifice în mod adecvat domeniile prioritare pentru formarea funcționarilor publici și să elaboreze strategia și planul de implementare.

Lipsa unor mecanisme de asigurare a calității care să fie aplicate furnizorilor de formare publici și privați (nivelul pieței). Lipsesc standarde de calitate și mecanisme de asigurare a calității în procesul de formare și dezvoltare. Conform studiului de fundamentare efectuat de Banca Mondială, sistemul de formare nu are mecanisme de asigurare a calității pentru: (i) proiectarea, elaborarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea programelor de formare și dezvoltare pentru personalul din administrația publică și (ii) criterii de calitate care să fie aplicate de autoritățile și instituțiile din administrația publică furnizorilor de servicii de formare și dezvoltare, inclusiv pentru ofertele primite în cadrul proceselor de achiziții publice. Lipsa standardelor de calitate derivă din lacunele de reglementare, precum și din informațiile și datele deficitare privind

formarea și dezvoltarea profesională. Cadrul legislativ nu diferențiază particularitățile pentru formarea și dezvoltarea din diferitele domenii. De asemenea, nu alocă niciunei instituții funcții specifice de reglementare. Informațiile limitate cu privire la formare și dezvoltare îngreunează măsurarea calității, a rezultatelor și a impacturilor procesului de formare și dezvoltare.

Importanța formării nu este recunoscută (nivelul părților interesate). Autoritățile și instituțiile publice, în general, nu prețuiesc suficient procesul de evaluare a nevoilor de formare și dezvoltare și îl percep ca pe o sarcină administrativă, iar acest lucru afectează calitatea formării. Acest lucru a fost determinat de o deficiență din proces, în care obligația de a raporta nevoile de formare nu a fost asociată cu crearea unor intervenții personalizate de formare sau cu alocarea de fonduri. Interviuurile realizate pentru elaborarea studiului de fundamentare au arătat că foarte puțini respondenți observă situații în care formarea și dezvoltarea sunt parte din pachetul de soluții pentru rezolvarea problemelor de dezvoltare instituțională sau pentru abordarea nevoilor. Aceste nevoi, fie că provin din provocările curente, din modificările legislative sau din prioritățile de reformă, nu sunt percepute ca fiind critice. Motivul subiacent are legătură cu abordarea convențională a formării, dar și cu rezultatele limitate obținute prin programele de formare (asociate cu lipsa unor mecanisme de asigurare a calității). Aceasta a dus la o lipsă de încredere în importanța formării. În centrul problemei stă încrederea în abordarea tradițională de formare și eșecul de a o moderniza într-o abordare mai cuprinzătoare de dezvoltare a resurselor umane.

4.2. Definirea problemelor

Cele patru categorii de factori determinanți de mai sus au efecte directe asupra modului în care este gestionată formarea. Nevoile de formare la nivel individual, instituțional și guvernamental nu au fost întotdeauna identificate de o manieră judicioasă.

Procesul de evaluare a nevoilor de formare (ENF) nu este efectuat ca exercițiu strategic. Deși cadrul legislativ actual reglementează în mod explicit procesul de ENF, care trebuie efectuat anual și conectat cu sistemul de evaluare anuală a personalului, exercițiul de evaluare a nevoilor este perceput și efectuat, în general, ca formal și superficial. Așadar, el nu este legat de procesele de dezvoltare organizațională, cum ar fi planificarea strategică sau alte procese de management al resurselor umane. Actualul proces de ENF nu asigură o legătură puternică între prioritățile strategice de formare și nevoile de formare instituționale sau individuale. Deși nevoile de formare pentru instituțiile publice sunt determinate prin acest proces, există o aliniere slabă între aceste nevoi și documentele strategice relevante. Această lipsă de aliniere se datorează diferențelor dintre ceea ce managerii identifică drept nevoile de formare ale personalului din subordinea lor, care se concentrează pe nevoile prezente și ceea ce guvernul stabilește ca priorități strategice

pentru administrația publică, orientate mai mult către viitor. În plus, nevoile individuale de formare nu sunt bine corelate cu nevoile instituționale. Procesul de ENF abordează în principal nevoile și dorințele funcționarilor publici, dar nu le corelează cu nevoile instituționale, ceea ce duce la o conexiune slabă între prioritățile strategice de formare și nevoile de formare individuale sau instituționale. Planurile de formare pentru personal tind să fie identificate la discreția managerilor și fără un proces de evaluare sistematic⁴⁰. Lista de domenii de formare prioritare și programe de formare aferente, furnizată de ANFP, nu conține suficiente îndrumări pentru a ajuta managerii să identifice ce competențe ar trebui să dezvolte personalul lor pentru a alinia nevoile de formare individuale și organizaționale cu prioritățile de formare a personalului din administrația publică. De asemenea, participarea la programele de formare se decide adesea ad hoc și fără nicio corelare cu evaluarea nevoilor de formare. ANFP a publicat recent ordinul nr. 233/2022 pentru a sprijini instituțiile publice să elaboreze planul de formare a funcționarilor publici și să comunice ANFP datele solicitate⁴¹. Deși ordinul oferă informații privind structura/conținutul așteptat al documentului, instituțiile vor avea nevoie de îndrumări mai detaliate privind modul în care să identifice nevoile de formare și să planifice formarea personalului lor.

Programele de formare furnizate nu sunt percepute întotdeauna eficiente. Variațiile în calitatea programelor de formare pot conduce la conturarea unei percepții publice distorsionate. Actuala formare poate fi considerată având o contribuție limitată la dezvoltarea competențelor necesare pentru un serviciu public eficient, eficace și orientat spre viitor. De asemenea, există un decalaj între politica de formare și alte funcții de management al resurselor umane în administrația publică. Deși introducerea cadrului de competențe și a noului model de recrutare constituie reforme ambițioase, acestea nu au fost însoțite de măsuri la fel de ambițioase care vizează dezvoltarea unui model de învățare pentru a facilita implementarea acestor reforme. Acest lucru se datorează în principal factorilor determinanți menționați mai sus, cum ar fi rolurile instituționale fragmentate și lipsa de validare și de încredere în formare ca mecanism eficace, care să susțină reformele. Această deconectare a fost evidentă și în timpul pregătirii cadrului de competențe și a modelelor de recrutare unde formarea și abordarea mai largă de tip învățare și dezvoltare (Î&D) nu au fost luate în considerare în mod adecvat.

Managementul formării nu este fundamentat pe evaluare. Managementul formării nu este susținut de date complete și robuste privind formarea. Deoarece ciclul de formare nu este fundamentat de mecanisme de asigurare a calității, datele privind calitatea formării sunt limitate. Sistemul de formare din România nu are o bază de date centrală și completă privind programele

⁴⁰ Acest lucru rezultă din interviurile desfășurate în contextul evaluării ex-post a SFPAP 2016-2020.

⁴¹ Ordinul 233/2022

de formare și/sau alte inițiative de Î&D. Ca urmare, în prezent, monitorizarea și evaluarea contribuie doar într-o măsură limitată la îmbunătățirea programelor de formare, inclusiv a calității acestora. Se acordă atenție în special caracterului adecvat al elementelor de intrare ale procesului de formare și dezvoltare și doar într-o mai mică măsură procesului în sine, rezultatelor acestuia și rezultatelor în sensul unei performanțe profesionale îmbunătățite.

4.3. Consecințe

Problemele sistemice din domeniul politicilor de formare afectează în continuare performanța și percepția asupra performanței administrației publice din România. În ciuda eforturilor de reformă în administrația publică din ultimele două decenii, calitatea administrației publice și a birocrației din România este în continuare una dintre cele mai puțin eficiente dintre statele membre ale UE.

Așadar, formarea este un element esențial de consolidare a competențelor funcționarilor publici și implicit a performanței, care se transpune într-o eficacitate îmbunătățită la nivel instituțional.

5. Obiectivele generale, specifice și direcțiile de acțiune

Obiectivele și măsurile specifice ale prezentei strategii urmează logica ciclului de viață al formării, în același timp asigurând flexibilitatea. Logica intervenției asigură cadrul pentru: (i) abordarea provocărilor sistemice și asigurarea coordonării și îndrumării necesare la nivel central; (ii) oferirea unui grad ridicat de flexibilitate instituțiilor publice pentru a evalua, planifica și livra formare pentru resursele lor umane (pentru grupurile neprioritare), asigurând astfel o corelare cu obiectivele guvernamentale stabilite prin alte strategii relevante și (iii) plasarea în centrul întregului ciclu a tranziției avute în vedere către un conținut actualizat, cu trecerea, în perspectivă, de la simpla formare la o abordare mai cuprinzătoare de învățare și dezvoltare.

Obiectivul General	Obiectivul specific	Măsura	Context și propuneri pentru direcții de acțiune
Obiectivul general 1. CREȘTEREA PERFORMANȚEI ACTIVITĂȚII PERSONALULUI DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ PRIN ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII PROGRAMELOR DE FORMARE ȘI PERFECȚIONARE	Obiectivul specific 1.1: Stabilirea unui mecanism de asigurare a calității pentru programele de formare furnizate personalului din administrația publică	<i>Măsura 1.1.</i> <i>Elaborarea și adoptarea unor standarde de asigurare a calității pentru toate aspectele formării în administrația publică.</i>	Într-o evaluare recentă a impactului reglementărilor privind standardele de calitate a formării în administrația publică din România, realizată de Banca Mondială în 2022, au fost prezentate și comparate patru opțiuni pentru stabilirea și aplicarea standardelor de calitate pentru formare, folosind o analiză multicriterială bazată pe șapte criterii: eficacitate, acceptare, costuri cu conformarea, costuri cu implementarea, capacitate, caracter echitabil și timpul pentru implementare. Procesul de elaborare a standardelor de calitate va fi condus de INA prin Rețeaua Națională a Furnizorilor de Formare (ReForm). ReForm poate pune la dispoziție un mecanism de verificare și certificare a conformității pentru a atesta că programele de formare aderă la noile standarde de calitate. Acest mecanism poate fi verificat și implementat mai întâi la nivelul membrilor rețelei. Pornind de la un model bazat pe autoreglementare, pe termen lung poate fi făcută trecerea către un mecanism de conformare obligatorie. Acest mecanism va asigura că toți furnizorii de formare care organizează programe de formare destinate personalului din administrația publică adoptă standarde de calitate comune, consultă cadrul legal și alocă responsabilități clare privind implementarea.
	Obiectivul specific 1.2: Creșterea capacității actului de formare prin dezvoltarea și	<i>Măsura 1.2 :</i> <i>Actualizarea și implementarea unor noi instrumente digitale</i>	Îmbunătățirea procesului de formare se realizează prin implementarea unor noi instrumente de formare. Dintre aceste instrumente putem aminti includerea unor mecanisme de machine learning și inteligență artificială, noi platforme de formare etc. Aceste instrumente digitale pot fi rezultatul unor proiecte finanțate prin atragerea de fonduri externe nerambursabile INA va pilota noile instrumente digitale utilizate în formare.

	actualizarea instrumentelor digitale		
Obiectivul general 2: FURNIZAREA UNOR PROGRAME DE FORMARE UNITARE DEDICATE GRUPURILOR PRIORITARE	Obiectivul specific 2: Planificarea și furnizarea de programe de formare unitare pentru management și pentru persoanele nou intrate în administrația publică	<i>Măsura 2.1. Planificarea și furnizarea de programe de formare unitare pentru funcționari publici și funcționarii publici de conducere</i>	Programele de formare centralizate pentru managerii de nivel superior și mediu ar trebui să formeze competențele de management prezentate în noul cadru de competențe generale, adoptat de Guvernul României la sfârșitul anului 2022. Prin OUG 191/2022, Guvernul României a instituit un cadru de competențe generale care conține aptitudinile și competențele generale pe care ar trebui să le aibă funcționarii publici din toate gradele profesionale din administrația publică. Pentru eficacitate, pentru managerii de nivel superior și mediu vor fi avute în vedere modele de formare gestionate la nivel central. În acest sens INA poate supraveghea identificarea nevoilor de formare, inclusiv planificarea și furnizarea formării. În acest context, INA în colaborare cu ANFP vor planifica formarea pentru managerii de nivel superior și mediu pentru a se asigura o aliniere completă cu reformele din domeniul MRU. Temele sugerate de către Banca Mondială, bazate pe tendințele internaționale și pe domeniile prioritare evidențiate în cadrul strategic internațional sunt următoarele: (1) Contextul strategic internațional, (2) Conducere adaptativă și conducere bazată pe VICA (volatilitate, incertitudine, complexitate și ambiguitate), (3) Planificare și coordonare de politici publice, (4) Schimbările climatice și sustenabilitate, (5) Aptitudini digitale, (6) Management financiar, (7) Etică și integritate, (8) Managementul și dezvoltarea resurselor umane, (9) Comunicare și platforme de socializare. Lista temelor va fi actualizată și finalizată în funcție de evaluările nevoilor de formare, efectuate de INA.

			Aceste programe de formare pot fi organizate în format fizic (față-în-față), online și hibrid.
		<i>Măsura 2.2. Planificarea și furnizarea de programe de formare unitare pentru persoanele nou intrate în administrația publică</i>	Având în vedere că practicile internaționale sugerează că majoritatea țărilor OCDE folosesc programe de formare de inducție gestionate la nivel central pentru persoanele nou intrate în sistem, asemenea programe vor fi avute în vedere și în România. Temele sugerate, pe baza ENF efectuată de INA, ANFP și SGG în 2022 sunt: (1) Elemente de bază ale administrației publice, (2) Calitatea și prestarea serviciilor publice, (3) Metode și instrumente pentru o activitate eficientă a instituțiilor publice, (4) Comunicare și lucrul în echipă, (5) Etică și integritate, (6) Dezvoltarea personală. Lista temelor va fi actualizată și finalizată în funcție de evaluările nevoilor de formare, efectuate de INA.
Obiectivul general 3: SPRIJINIREA INSTITUȚIILOR PUBLICE SĂ GESTIONEZE MAI EFICIENT ÎNVĂȚAREA ȘI DEZVOLTAREA	Obiectivul specific 3: Sprijinirea compartimentelor de RU și coordonatorilor compartimentelor de RU să gestioneze mai eficient învățarea și dezvoltarea la nivel instituțional	<i>Măsura 3.1. Pregătirea și adoptarea de proceduri și îndrumări pentru evaluarea nevoilor de formare (ENF), inclusiv planificare și monitorizare</i>	INA în parteneriat cu ANFP dezvoltă proceduri clare care sprijină rolul managerilor și al compartimentelor de RU în planificarea, monitorizarea și evaluarea programelor de formare, sub coordonarea MDLPA. INA, ca instituție responsabilă cu politica de formare la nivel de sistem va avea acces la date fiabile și comparabile pentru procesul de formare. Evaluarea nevoilor de formare poate fi realizată prin utilizarea metodologiei elaborate de Banca Mondială în 2022. Aceasta definește principalele 5 etape care ar trebui desfășurate: : (i) identificarea obiectivelor strategice și a factorilor determinanți ai schimbării; (ii) definirea domeniilor prioritare de interes și a grupurilor țintă pentru învățare și dezvoltare; (iii) elaborarea și validarea unui plan de cercetare; (iv) colectarea și prelucrarea de informații pentru a defini diferența dintre competențele existente și cele preconizate și (v) generarea și comunicarea unor priorități de învățare și dezvoltare specifice pentru grupurile țintă strategice.

		<i>Măsura 3.2. Formarea managerilor și a personalului de RU să evalueze nevoile de formare și să planifice formarea și dezvoltarea la nivel instituțional</i>	Având în vedere că programele de dezvoltare a competențelor pentru managerii și personalul de RU sunt esențiale pentru identificarea nevoilor de formare și planificarea formării în instituțiile acestora, INA în cooperare cu ANFP vor dezvolta un program de formare pentru manageri, dar și un program destinat personalului din departamentele de RU. Programul de formare pentru personalul de RU se poate baza pe planurile de formare pentru departamentele de RU dezvoltate de ANFP cu sprijinul Băncii Mondiale. De asemenea, INA și ANFP vor dezvolta și consolida o rețea a responsabililor de RU și formare din cadrul instituțiilor și autorităților publice. După finalizarea acestor activități, programele de formare destinate managerilor vor fi organizate de INA, iar programele de formare destinate personalului din departamentele de RU, vor fi organizate de INA și alți furnizori de formare, în condițiile legii, pentru a putea acoperi toate cele 4000 de instituții publice.
		<i>Măsura 3.3. Elaborarea unei metodologii și a instrumentelor aferente pentru evaluări ale impactului formării</i>	Îmbunătățirea continuă a formării poate fi fundamentată printr-o evaluare a impactului formării (EIF). Ca urmare a analizării rezultatelor EIF, vor fi selectate cele mai eficace metode de formare. Astfel, instituțiile se pot asigura că își investesc resursele în programe de formare care asigură cele mai bune rezultate. EIF va fi implementată la nivel de pilot. INA elaborează metodologii de monitorizare și măsurare a impactului formării și al dezvoltării profesionale în administrația publică. Primul pas este implementarea în pilot a acestor două metodologii în formarea centralizată coordonată de instituțiile centrale. Pe baza rezultatelor pilotului, metodologiile ar trebui actualizate, apoi avizate și diseminate pentru a fi utilizate în formare, inclusiv la nivel instituțional. Implementând aceste metodologii, instituțiile pot să înțeleagă mai bine eficacitatea inițiativelor lor de învățare și dezvoltare și pot lua decizii bazate pe informații pentru a selecta cele mai eficace metode de formare.

			Instrumentele aferente evaluării impactului formării implică și dezvoltarea unor instrumente digitale.
		<i>Măsura 3.4. Stabilirea unor parteneriate între organizațiile cu atribuții în MRU, în vederea identificării nevoilor emergente</i>	INA pilotează noi programe de formare care să răspundă nevoilor emergente independent sau în parteneriat.
Obiectivul general 4: CONSOLIDAREA CADRULUI INSTITUȚIONAL	Obiectivul specific 4: Consolidarea și sistematizarea cadrului instituțional pentru formarea personalului din administrația publică	<i>Măsura 4.1. Întărirea capacității actorilor implicați în MRU</i>	Consolidarea mandatelor instituționale ale organizațiilor care furnizează programe de formare.
		<i>Măsura 4.2. Consolidarea capacității INA în calitate de principal furnizor public de formare și perfecționare</i>	Mandatul și rolul INA trebuie consolidate în continuare. INA trebuie să contribuie în mod eficace la reformele mai ample din domeniul MRU și să furnizeze servicii de formare de calitate. Astfel INA poate deveni principalul furnizor public de programe de formare și un partener al administrației publice în evaluarea competențelor. Un alt rol pentru INA este reprezentat de realizarea de studii/analize/cercetări și cultivarea cooperării internaționale pentru a fi mai bine informat în ceea ce privește dezvoltarea unei administrații publice competente. În acest sens, rolul INA ar putea implica consolidarea rețelei cu diferite institute de cercetare și

			universități și cultivarea cooperării internaționale cu instituții similare din țările OCDE.
Obiectivul general 5: ÎMBUNĂTĂȚIREA NIVELULUI DE CONȘTIENTIZARE ÎN CEEA CE PRIVEȘTE PLUS-VALOAREA ASIGURATĂ PRIN PROCESUL DE FORMARE	Obiectivul specific 5.1.: Asigurarea unui cadru funcțional pentru comunicare unitară și coerentă	<i>Măsura 5.1. Dezvoltarea și implementarea unui plan de comunicare și implicare a părților interesate pentru a sprijini implementarea strategiei</i>	Va fi elaborat un plan de comunicare și angrenare a părților interesate. Planul de implicare a părților interesate care sprijină implementarea strategiei ar trebui să garanteze: (i) o implicare bazată pe colaborare a părților interesate, inclusiv a celor care au o anumită expertiză în implementarea strategiei; (ii) dialog continuu cu părțile interesate pentru a partaja ideii, planuri și propuneri și a face schimb de puncte de vedere și de cunoștințe și (iii) comunicare consecventă și periodică în ambele sensuri, pentru a ține părțile interesate la curent, implicate și angrenate pe parcursul procesului de schimbare. Comunicarea în ambele sensuri implică faptul că entitățile care răspund de implementarea strategiei vor închide bucla de feedback informând părțile interesate despre modul în care au fost abordate îngrijorările și sugestiile lor. Planul de comunicare și implicare a părților interesate ar trebui să vizeze și să implice atât părțile interesate interne, cât și pe cele externe. Prezenta strategie va avea impact direct asupra unora dintre părțile interesate interne (personalul din cadrul INA, ANFP și MDLPA), care ar putea să trebuiască să preia roluri noi și să se adapteze la noi moduri de lucru. Pe de altă parte, părțile implicate externe (SGG, MF, Compartimentele de RU și instituțiile publice în general, furnizorii de formare, societatea civilă și mediul academic, presa și publicul larg) ar putea influența implementarea strategiei. Ca atare, planul de comunicare ar trebui să țină la curent părțile interesate, la toate etapele. Aceasta va ajuta la îmbunătățirea transparenței, atragerea sprijinului tehnic și cultivarea unei percepții pozitive a impactului și a beneficiilor preconizate.
		<i>Măsura 5.2. Crearea și folosirea de instrumente de comunicare</i>	Vor fi create instrumente de comunicare dedicate, pentru a comunica mai bine obiectivele, progresul și realizările strategiei, precum și pentru a promova și susține conștientizarea și sprijinul diferitelor părți interesate : organizații publice și personalul aferent acestora. Comunicarea va fi realizată prin canale de comunicare periodică, cum ar fi newsletterele/ e-mailul, actualizarea

		<i>moderne între beneficiarii de formare.</i>	website-urilor, broșuri digitale și așa mai departe. În plus, pot fi derulate și campanii de conștientizare ce vor contribui la clarificarea și creșterea gradului de notorietate al strategiei.
	Obiectivul specific 5.2. Îmbunătățirea nivelului de conștientizare a importanței formării și perfecționării pentru îmbunătățirea calității serviciului public.	<i>Măsura 5.3. Crearea și dezvoltarea unor instrumente de comunicare moderne dedicate publicului larg.</i>	Vor fi create instrumente de comunicare dedicate prin intermediul cărora vor fi transmise mesaje către publicul larg. Comunicarea se va realiza prin mesaje transmise pe canale social media, e-mail, newsletter, broșuri digitale, website-uri și altele asemenea.

6. Rezultatele așteptate și indicatorii

Indicator		Detalii	Unitate de măsură	Valoare de referință	Ținta	Termen	Sursa datelor
Cod	Titlul						
OS 1.1: Stabilirea unui mecanism de asigurare a calității pentru programele de formare furnizate personalului din administrația publică							
OI 1.1	Standardele de calitate pentru formarea personalului din administrația publică au fost elaborate	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (obiectiv intermediar pentru M.1.1) - „Au fost elaborate standardele de calitate pentru formarea personalului din administrația publică (astfel încât să acopere toate procesele de formare) ?”	Da / Nu	-	Da	T4 2024	INA
OI 1.2	Standardele de calitate au fost adoptate de membrii ReForm	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (obiectiv intermediar pentru M.1.1) - „Standardele de calitate au fost adoptate de către membrii ReForm?”	Da / Nu	-	Da	T4 2027	INA
Observație : Se preconizează că incorporarea standardelor de calitate într-un mecanism de conformare obligatorie va fi finalizată după perioada de implementare a acestei strategii.							
OS 1.2: Creșterea capacității actului de formare prin dezvoltarea și actualizarea instrumentelor digitale							
OI 1.3	Instrumentele de formare digitale sunt elaborate	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (obiectiv intermediar pentru M.1.2) - „Au fost actualizate instrumentele digitale de formare?” - „Au fost dezvoltate noi instrumente digitale de formare?”	Da / Nu	-	Da	Țintă anuală	INA

OI 1.4	Pilotarea instrumentelor digitale de formare a fost realizată	- INA pilotează instrumentele digitale utilizate	DA/NU	-	DA	Țintă anuală	INA
OS 2: Planificarea și furnizarea de programe de formare unitare pentru management și pentru persoanele nou intrate în administrația publică							
OI 2.1	Participanți la activitățile de formare și perfecționare (înalți funcționari publici și funcționari publici de conducere)	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (țintă pentru M.2.1) - „Care este numărul de participanți (înalți funcționari publici și funcționari publici de conducere) care participă la programele de formare coordonate de INA în cadrul M.2.1?”	Nr. de participanți	0	1.000	Ținta anuală	INA
RI 2.2	Procentul de participanți care consideră că programele de formare au produs rezultate tangibile la nivel instituțional (înalți funcționari publici și funcționari publici de conducere)	- Verifică <u>efectele</u> strategiei - „Care este procentul de participanți din programele de formare coordonate de INA în cadrul M.2.1 care consideră că programele de formare au produs rezultate pozitive tangibile la nivel instituțional?” - <u>Instrument de colectare a datelor sugerat</u>: Evaluare calitativă pe baza răspunsurilor participanților la chestionarele de evaluare a cursurilor. Acestea ar trebui trimise în termen de 6 luni de la finalizarea programului de formare și ar trebui să acopere toate cele 4 niveluri ale modelului Kirkpatrick⁶⁷.	% dintre participanți	NA	>75%	Ținta anuală	INA Chestionar de evaluare a formării pentru participanți
OI 2.3	Numărul de persoane nou intrate (din numărul total de persoane nou intrate în	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (țintă pentru M.2.2) - „Care este gradul de participare a persoanelor nou intrate în administrația publică la programele de formare de inițiere?”	Procent de persoane nou intrate care au beneficiat de formare	NA	100%	Ținta anuală	INA

	<i>administrația publică) care beneficiază de programe de formare de inițiere</i>						
RI 2.4	Procentul de participanți care consideră că noile cunoștințe dobândite la cursurile de formare au fost asimilate și aplicate la locul de muncă (persoane nou intrate)	- Verifică <u>efectele</u> strategiei - „Care este procentul de participanți (persoane nou intrate) la programele de formare coordonate de INA în cadrul M.2.2 care consideră că noile cunoștințe dobândite la cursurile de formare au fost asimilate și aplicate la locul de muncă?” - <u>Instrument de colectare a datelor sugerat</u>: Evaluare cantitativă pe baza chestionarului de evaluare a formării de către participanți, care să fie trimis în termen de 6 luni de la finalizarea programului de formare și să acopere toate cele 4 niveluri ale modelului Kirkpatrick.	Procent de participanți	NA	>75%	Ținta anuală	INA Chestionar de evaluare a formării pentru participanți
OS 3: Sprijinirea compartimentelor de RU și a coordonatorilor compartimentelor RU să gestioneze mai eficient învățarea și dezvoltarea la nivel instituțional							
OI 3.1	Participanți la activitățile de formare (personal RU)	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (țintă pentru M.3.1) - „Care este numărul de participanți (personal RU) care participă la programele de formare coordonate de INA în cadrul M.3.1?”	Nr. de participanți	Se va determina ulterior	7.500	T4 2027	INA
OI 3.2	Participanți la activitățile de formare (personal de conducere)	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (țintă pentru M.3.1) - „Care este numărul de participanți (manageri) care participă la programele de formare coordonate de INA în cadrul M.3.1?”	Nr. de participanți	Se va determina ulterior	2.500	T4 2027	INA
OI 3.3	Procedura de ENF și procedura de planificare au fost elaborate	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (obiectiv intermediar pentru M.3.2) - „A fost elaborată procedura de evaluare a nevoilor de formare și procedura de planificare?”	Da / Nu	-	Da	T2 2025	MDLPA

OI 3.4	Procedura de monitorizare a fost elaborată	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (obiectiv intermediar pentru M.3.2) - „A fost elaborată procedura de monitorizare?”	Da / Nu	-	Da	T2 2024	MDLPA
OI 3.5	Rețeaua responsabililor de RU a fost dezvoltată	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (obiectiv intermediar pentru M.3.2) - „A fost dezvoltată rețeaua responsabililor de RU?”	Da / Nu	-	Da	T4 2029	INA
OI 3.6	Metodologiile de EIF au fost elaborate	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (obiectiv intermediar pentru M.3.3) - „Au fost elaborate metodologiile de EIF?”	Da / Nu	-	Da	T4 2023	INA
OI 3.7	EIF implementată în format pilot pentru formarea furnizată grupurilor prioritare	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (țintă pentru M.3.3) - „Câte evaluări ale impactului formării au fost efectuate pentru formările centralizate furnizate de INA grupurilor prioritare?”	Nr. de EIF implementate în format pilot	-	4	EIF anuală între 2024-2027	INA
OI 3.8.	Parteneriatele între organizațiile cu atribuții în MRU au fost realizate	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (țintă pentru M.3.4) - „Au fost realizate parteneriate între organizațiile cu atribuții în MRU?” - „Au fost identificate nevoile noilor programe de formare?” - „A pilotat INA programele de formare?”	Da / Nu	-	Da	Țintă anuală	INA
RI 3.8	Capacitate tehnică crescută a compartimentelor de RU să evalueze nevoile de formare și să planifice formarea la nivel instituțional	- Verifică <u>efectele</u> strategiei - „A fost consolidată capacitatea tehnică a compartimentelor de RU de a evalua nevoile de formare și de a planifica formarea la nivel instituțional?” - <u>Instrument de colectare a datelor sugerat</u>: Evaluare calitativă pe bază de instrumente de autoevaluare, care să fie efectuată ca parte din evaluările intermediare și finale. - <u>A fost creată rețeaua compartimentelor de RU</u>	Da / Nu	-	Da	T4 2027	Rapoarte de evaluare intermediare și finale

OS 4. Consolidarea și sistematizarea cadrului instituțional pentru formarea personalului din administrația publică								
OI 4.1	Mandatul INA a fost actualizat	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (obiectiv intermediar pentru M.4.1) - „Au fost consolidate mandatele instituționale ale organizațiilor care furnizează programe de formare?”	Da / Nu	-	Da	T1 2027	MDLPA	
OI 4.2	Planul pentru dezvoltarea capacității INA a fost elaborat	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (obiectiv intermediar pentru M.4.2) - „A fost elaborat planul pentru dezvoltarea capacității INA?”	Da / Nu	-	Da	T1 2024	MDLPA	
OI 4.3	Planul pentru dezvoltarea capacității INA a fost implementat	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (obiectiv intermediar pentru M.4.2) - „A fost implementat planul pentru dezvoltarea capacității INA?”	Da / Nu	-	Da	T4 2029	MDLPA	
RI 4.4	Capacitatea INA a fost consolidată	- Verifică efectele strategiei - „A fost consolidată capacitatea INA de a își îndeplini mandatul?” - <u>Instrument de colectare a datelor sugerat:</u> Evaluare calitativă pe baza unei analize funcționale și instituționale, care să fie efectuată ca parte din evaluările intermediare și finale.	Da / Nu	-	Da	T4 2029	Rapoarte de evaluare intermediare și finale	
OS 5.1.: Asigurarea unui cadru funcțional pentru comunicare unitară și coerentă								
OI 5.1	Număr de întâlniri ale grupului de lucru format din părțile interesate relevante	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (țintă pentru M.5.1) - „Câte grupuri de lucru au fost organizate cu părțile interesate principale ale strategiei pentru a discuta progresul înregistrat?”	Nr. de întâlniri	NA	10	Întâlniri bianuale ale grupului de lucru între 2023-2029	INA	

OI 5.2	Puncte de contact pentru compartimentele de RU și furnizorii de formare (publici și privați)	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (obiectiv intermediar pentru M.5.1) - „S-a înființat un punct de contact unde compartimentele de RU și furnizorii de formare pot să depună propuneri sau întrebări privind inițiativele de formare pentru personalul din administrația publică?”	Da / Nu	-	Da	T4 2024	INA
OI 5.3	Platforme IT pentru a comunica cu instituțiile publice și cu societatea civilă	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (obiectiv intermediar pentru M.5.1) - „Au fost create platforme IT pentru a susține comunicarea cu instituțiile publice și cu societatea civilă?”	Da / Nu	-	Da	T4 2024	INA
OI 5.4	Plan de comunicare și implicare a părților interesate, elaborat	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (obiectiv intermediar pentru M.5.2) - „A fost elaborat planul de comunicare și implicare a părților interesate?”	Da / Nu	-	Da	T1 2024	INA
OI 5.5	Planul de comunicare și implicare a părților interesate a fost implementat	- Verifică <u>progresul</u> strategiei (obiectiv intermediar pentru M.5.2) - „A fost implementat planul de comunicare și implicare a părților interesate?”	Da / Nu	-	Da	T4 2027	INA
OI 5.6	Părțile interesate au cunoștință de conținutul și progresul înregistrat cu strategia de formare	- Verifică <u>efectele</u> strategiei (țintă pentru M.5.2) - „În ce măsură părțile interesate au cunoștință de conținutul și progresul înregistrat cu strategia de formare?” - <u>Instrument de colectare a datelor sugerat:</u> Evaluare calitativă pe baza unui chestionar privind gradul de sensibilizare a publicului, care să fie aplicat în cadrul evaluărilor intermediare și finale.	Procentul de părți interesate	NA	>75%	T4 2029	Rapoarte de evaluare intermediare și finale

OI 5.7	<i>Au fost create instrumente de comunicare inter-instituționale și dedicate personalului din administrația publică</i>	- „Au fost create instrumente de comunicare inter-instituționale ?” - „Au fost create instrumente de comunicare dedicate personalului din administrația publică ?”	Da / Nu	-	Da	T4 2029	INA
--------	--	---	---------	---	----	----------------	-----

OS 5.2.: Îmbunătățirea nivelului de conștientizare a importanței formării și perfecționării pentru îmbunătățirea calității serviciului public

OI 5.8	<i>Au fost create instrumente de comunicare dedicate publicului larg</i>	- Verifică <u>efectele strategiei</u> (țintă pentru M5.3) - „Au fost create instrumente de comunicare dedicate publicului larg ?”	Da / Nu	-	Da	T4 2029	INA
--------	---	--	---------	---	----	----------------	-----

7. Procedurile de monitorizare și evaluare

Actuala strategie include un cadru de Monitorizare și Evaluare (M&E) mai cuprinzător și definește clar aranjamentele instituționale și responsabilitățile legate de M&E. Aceasta presupune existența a două evaluări – intermediară și finală.

Evaluarea intermediară evaluează strategia după lansare și înainte de finalizare. Aceasta contribuie la identificarea posibilor aspecte care necesită îmbunătățire din proiectarea strategiei. Evaluarea finală este necesară pentru a evalua realizările dar și pentru a identifica lecțiile învățate care ar putea fi aplicabile unei posibile strategii de formare noi sau actualizate. Acest lucru va permite începerea planificării noii strategii în timpul ultimului an de implementare.

Responsabilitățile în legătură cu M&E ale instituției care coordonează implementarea strategiei includ:

- *Desemnarea unei unități responsabile cu activitățile de M&E în cadrul instituției care răspunde de coordonarea implementării strategiei.* Această unitate va ajuta la o mai bună sprijinire a coordonării implementării strategiei.
- *Dezvoltarea de proceduri, instrumente și procese clare de M&E* pentru a ghida colectarea, agregarea și analiza datelor cantitative și calitative de la toate instituțiile publice și furnizorii de formare, la oricare/toate etapele evaluării.
- *Monitorizarea progresului strategiei* cu sprijinul părților interesate care răspund de implementarea anumitor măsuri.
- *Pregătirea și diseminarea rapoartelor anuale de implementare* pentru a sprijini monitorizarea continuă a implementării strategiei.
- *Coordonarea și diseminarea rezultatelor evaluării intermediare și ale evaluării finale către diferitele părți interesate*, inclusiv către cetățeni. Activitățile de diseminare pot fi sprijinite prin asistență tehnică externă. Acestea ar trebui să garanteze urmărirea progresului general cu strategia, ducând la o mai bună înțelegere a ritmului progresului, a posibilelor blocaje și a acțiunilor de atenuare necesare.
- *Integrarea rezultatelor M&E în procesul decizional* pentru a sprijini performanța generală a strategiei.

Responsabilitățile părților interesate implicate în implementarea anumitor măsuri sunt:

- *Transmiterea de informații privind stadiul implementării, anual, la cerere sau în funcție de nevoi.* Acest lucru ar susține și identificarea posibilelor dificultăți interne sau externe întâlnite în implementarea intervențiilor alocate. De asemenea, va fi important să se propună soluții de remediere.

În situația în care este necesară asistența tehnică suplimentară pentru a sprijini analiza aranjamentelor legate de strategie, evaluarea progresului și a impactului, principalele responsabilități sunt:

- *Întocmirea rapoartelor de evaluare intermediară și finală* pentru a susține diferitele etape, ducând la o mai bună înțelegere a dinamicii implementării în timp.
- *Evaluări ale impactului formării* pentru a fundamenta elaborarea de planuri de formare, a documenta și a comunica importanța formării pentru o mai bună conștientizare, și pentru a identifica măsuri mai bune pentru sprijinirea transferului de cunoștințe la nivelul organizațiilor.

7.1. Criterii de evaluare

Criteriile de evaluare ale prezentei strategii au pornit de la cele sugerate de îndrumările UE privind o mai bună reglementare și de cele ale OCDE. Mai exact, evaluarea se bazează pe șase criterii și întrebări de evaluare asociate.

CRITERII	Definiția criteriilor (DC)	Întrebări de evaluare generale (ÎE)
1. COERENȚĂ	DC 1. Aceasta măsoară nivelul de compatibilitate a strategiei cu alte strategii implementate într-o anumită țară, într-un sector sau o instituție, analizând măsura în care alte strategii sprijină sau subminează strategia de formare și invers.	ÎE 1. Există o bună corelare între obiectivele strategiei de formare și alte documente strategice relevante la nivelul UE?
2. RELEVANȚĂ	DC 2. Aceasta măsoară măsura în care obiectivele și conceptul strategiei fac ceea ce trebuie.	ÎE 2. Există o logică de intervenție clară și o bază de dovezi relevantă care face legătura între activitățile de intervenție și operațiuni, date fiind realitățile cu care se confruntă grupurile țintă?
3. EFICACITATE	DC 3. Aceasta măsoară măsura în care strategia de formare a realizat sau se preconizează că va realiza	ÎE 3. În ce măsură au fost realizate obiectivele? Cu ce rezultate?

	obiectivele și rezultatele, inclusiv rezultatele diferite dintre grupuri. Mai exact, aceasta caută să evalueze nivelul de realizare a obiectivelor, precum și factorii care ar fi putut influența realizarea obiectivelor.	
4. EFICIENȚĂ	DC 4. Aceasta surprinde măsura în care strategia realizează sau este probabil că va realiza rezultatele în mod economic și la timp, pornind de la evaluarea tipurilor de resurse mobilizate și a rezultatelor obținute.	ÎE 4. Cât de bine sunt alocate resursele (intrările) în raport cu ieșirile sau rezultatele?
5. IMPACT	DC 5. Acesta surprinde măsura în care strategia de formare a generat sau se preconizează că va genera efecte macro semnificative, pozitive sau negative, dorite sau nedorite.	ÎE 5. Care sunt efectele percepute ale strategiei?
6. SUSTENABILITATE	DC 6. Aceasta evaluează măsura în care rezultatele cheie ale strategiei au fost sustenabile pe termen lung. De asemenea, caută să înțeleagă ce anume a influențat sustenabilitatea rezultatelor cheie și cum ar putea fi îmbunătățite acestea.	ÎE 6. Cât de probabil este ca beneficiile strategiei să continue în anii următori?

8. Instituțiile responsabile

Obiectiv	Măsură	Instituția responsabilă	
		Instituția conducătoare	Instituții partenere
Obiectivul specific 1.1: Stabilirea unui mecanism de asigurare a calității pentru programele de formare furnizate personalului din administrația publică	<i>Măsura 1.1.</i> <i>Elaborarea și adoptarea unor standarde de asigurare a calității pentru toate aspectele formării în administrația publică.</i>	- INA	- Rețeaua ReForm - Ministerele de linie și alte instituții relevante
Obiectivul specific 1.2: Creșterea capacității actului de formare prin dezvoltarea și actualizarea instrumentelor digitale	<i>Măsura 1.2 :</i> <i>Actualizarea și implementarea unor noi instrumente digitale</i>	- INA	- MDLPA - Ministerele de linie și alte instituții relevante
Obiectivul specific 2: Planificarea și furnizarea de programe de formare unitare pentru management și pentru persoanele nou intrate în administrația publică	<i>Măsura 2.1.</i> <i>Planificarea și furnizarea de programe de formare unitare pentru înalții funcționari publici și funcționarii publici de conducere</i>	- INA planifică și furnizează cursurile	- ANFP este consultată în planificarea formărilor, în aliniere deplină cu reformele în domeniul MRU - SGG sprijină pregătirea și dă avizul final pentru planul de formare înalților funcționari publici - Ministerele de linie și alte instituții relevante
	<i>Măsura 2.2.</i> <i>Planificarea și furnizarea de programe de formare unitare pentru persoanele nou intrate în administrația publică</i>	- INA planifică și furnizează cursurile	- ANFP este consultată în planificarea formărilor, în aliniere deplină cu reformele în domeniul MRU - Ministerele de linie și alte instituții relevante

Obiectivul specific 3: Sprijinirea compartimentelor de RU și coordonatorilor compartimentelor de RU să gestioneze mai eficient învățarea și dezvoltarea la nivel instituțional	<i>Măsura 3.1. Pregătirea și adoptarea de proceduri și îndrumări pentru evaluarea nevoilor de formare (ENF), inclusiv planificare și monitorizare</i>	- ANFP pregătește MDLPA adoptă	- INA elaborează, diseminează și promovează îndrumări metodologice pentru instituțiile publice, cu privire la evaluarea nevoilor de formare - MMSS - SGG - Ministerele de linie și alte instituții relevante
	<i>Măsura 3.2. Formarea managerilor și a personalului de RU să evalueze nevoile de formare și să planifice formarea și dezvoltarea la nivel instituțional</i>	- ANFP în colaborare cu INA definesc tematicile programelor de formare	- INA asigură formarea managerilor - INA și alți furnizori asigură formarea pentru personalul din departamentele de RU, în condițiile legii. - Ministerele de linie și alte instituții relevante
	<i>Măsura 3.3. Elaborarea unei metodologii și a instrumentelor aferente pentru evaluări ale impactului formării</i>	- INA	- MDLPA - Ministerele de linie și alte instituții relevante
	<i>Măsura 3.4. Stabilirea unor parteneriate între organizațiile cu atribuții în MRU, în vederea identificării nevoilor emergente</i>	- INA	- MDLPA - ANFP - Ministerele de linie și alte instituții relevante
Obiectivul specific 4: Consolidarea și sistematizarea	<i>Măsura 4.1. Întărirea capacității actorilor implicați în MRU</i>	- MDLPA conduce, consultându-se cu instituțiile partenere (SGG, ANFP și INA)	- SGG - ANFP - INA

cadrului instituțional pentru formarea personalului din administrația publică			
	<i>Măsura 4.2. Consolidarea capacității INA în calitate de principal furnizor public de formare și perfecționare</i>	- MDLPA sistematizează mandatul INA și asigură resursele pentru a crește capacitatea INA	- INA beneficiază de construire de capacitate
Obiectivul specific 5.1.: Asigurarea unui cadru funcțional pentru comunicare unitară și coerentă	<i>Măsura 5.1. Dezvoltarea și implementarea unui plan de comunicare și implicare a părților interesate pentru a sprijini implementarea strategiei</i>	- INA	- ANFP sprijină INA în comunicarea cu Compartimentele de RU - SGG - Ministerele de linie și alte instituții relevante
	<i>Măsura 5.2. Crearea și folosirea de instrumente de comunicare moderne între beneficiarii de formare.</i>	- INA	- ANFP sprijină INA în comunicarea cu Compartimentele de RU.
Obiectivul specific 5.2. Îmbunătățirea nivelului de conștientizare a importanței formării și perfecționării pentru îmbunătățirea calității serviciului public.	<i>Măsura 5.3. Crearea și dezvoltarea unor instrumente de comunicare moderne dedicate publicului larg.</i>	- INA	- SGG - MDLPA - ANFP - Ministerele de linie și alte instituții relevante

9. Implicațiile bugetare și sursele de finanțare

Actuala strategie necesită resurse umane și financiare corespunzătoare pentru a își putea realiza obiectivele și rezultatele dorite. În ceea ce privește finanțarea strategiei de formare în sine, pot fi folosite o combinație de opțiuni de finanțare, care includ fonduri de la bugetul de stat, fonduri UE și proiecte cu finanțare externă.

Finanțarea strategiei este diferențiată de finanțarea formării și dezvoltării personalului din administrația publică. Formarea trebuie finanțată de instituțiile publice, datorită naturii descentralizate a sistemului de formare. De asemenea, instituțiile publice și furnizorii de formare ar putea accesa fondurile UE disponibile.

Pornind de la studiul de fundamentare și raportul elaborat de Banca Mondială, estimările minimului de resurse necesare pentru implementarea măsurilor propuse ale strategiei. Acestea nu includ și nevoile de resurse la nivelul instituțiilor publice pentru implementarea planurilor de formare instituționale sau implicațiile financiare totale pentru un model mai amplu de Î&D în administrația publică. Aceste nevoie financiare vor fi completate și validate de părțile interesate.

Obiectiv	Măsuri	Implicații financiare estimate (Euro)
Obiectivul specific 1.1: Stabilirea unui mecanism de asigurare a calității pentru programele de formare furnizate personalului din administrația publică	<i>Măsura 1.1.</i> <i>Elaborarea și adoptarea unor standarde de asigurare a calității pentru toate aspectele formării în administrația publică.</i>	2 milioane EUR Note: <i>Implicațiile financiare estimate includ doar elaborarea standardelor de asigurare a calității.</i> <i>Totuși, este posibil ca implicațiile financiare să fie mult subestimate dacă se decide trecerea de la autoreglementare la un mecanism bazat pe conformare obligatorie, conform recomandărilor BM din cadrul EIR (World Bank, 2022b).</i> <i>Câteva componente care ar trebui avute în vedere la stabilirea bugetului pentru o posibilă trecere la conformarea obligatorie cu standardele de calitate: (i) elaborarea unui cadru de reglementare eficace și aplicarea de regulamente și proceduri și (ii) stabilirea unui sistem de acreditare și certificare, inclusiv înființarea unui organism de acreditare.</i>

Obiectivul specific 1.2: Creșterea capacității actului de formare prin dezvoltarea și actualizarea instrumentelor digitale	<i>Măsura 1.2 :</i> <i>Actualizarea și implementarea unor noi instrumente digitale</i>	2 milioane EUR
Obiectivul specific 2: Planificarea și furnizarea de programe de formare unitare pentru management și pentru persoanele nou intrate în administrația publică	<i>Măsura 2.1.</i> <i>Planificarea și furnizarea de programe de formare unitare pentru înalții funcționari publici și funcționarii publici de conducere</i>	2 milioane EUR Note: <i>Implicațiile financiare estimate se referă doar la programele de formare centralizate care vor fi coordonate de INA pentru grupurile prioritare</i>
	<i>Măsura 2.2.</i> <i>Planificarea și furnizarea de programe de formare unitare pentru persoanele nou intrate în administrația publică</i>	2 milioane EUR Note: <i>Implicațiile financiare estimate se referă doar la programele de formare centralizate care vor fi coordonate de INA pentru grupurile prioritare</i>
Obiectivul specific 3: Sprijinirea compartimentelor de RU și a managerilor să gestioneze mai eficient învățarea și dezvoltarea la nivel instituțional	<i>Măsura 3.1. Pregătirea și adoptarea de proceduri și îndrumări pentru evaluarea nevoilor de formare (ENF), inclusiv planificare și monitorizare</i>	2 milioane EUR Note: <i>Implicațiile financiare estimate includ doar elaborarea documentelor metodologice.</i> <i>Trebuie alocate resurse suplimentare la nivel instituțional pentru desfășurarea activităților în sine (ENF, planificare și monitorizare).</i>

	<i>Măsura 3.2. Formarea managerilor și a personalului de RU să evalueze nevoile de formare și să planifice formarea și dezvoltarea la nivel instituțional</i>	2 milioane EUR Note: <i>Implicațiile financiare estimate includ programele de formare coordonate de INA după încheierea calendarului proiectului SIPOCA 870 (care se va încheia în noiembrie 2023).</i>
	<i>Măsura 3.3. Elaborarea unei metodologii și a instrumentelor aferente pentru evaluări ale impactului formării</i>	0.5 milioane EUR Note: <i>Proiectul SIPOCA 617 a susținut elaborarea a două documente metodologice de monitorizare și evaluare a impactului formării. Implicațiile financiare estimate includ pilotarea acestora, ajustările metodologice și diseminarea lor.</i>
	<i>Măsura 3.4. Stabilirea unor parteneriate între organizațiile cu atribuții în MRU, în vederea identificării nevoilor emergente</i>	0.5 milioane EUR
Obiectivul specific 4: Consolidarea și sistematizarea cadrului instituțional pentru formarea personalului din administrația publică	<i>Măsura 4.1. Întărirea capacității actorilor implicați în MRU</i>	1 milion EUR Note: <i>Printre implicațiile financiare estimate se numără: (i) analizarea configurației instituționale pentru formarea în administrația publică, (ii) realizarea unor analize instituționale și funcționale pentru principalele părți interesate și (iii) sugerarea unor actualizări ale mandatelor instituționale și procedurilor interne, în funcție de nevoi.</i>

	<i>Măsura 4.2.</i> <i>Consolidarea capacității INA în calitate de principal furnizor public de formare și perfecționare</i>	2 milioane EUR Note: Printre implicațiile financiare estimate se numără: (i) definirea planului de formare de capacitate pentru INA, (ii) consolidarea capacității INA și (iii) asigurarea infrastructurii adecvate pentru realizarea formării. Cu toate acestea, alocările financiare ar trebui ajustate pentru a reflecta rolurile viitoare ale INA (furnizor de formare și/sau entitate de elaborare de politici), astfel cum rezultă din M4.1. Extinderea rolului INA la entitate de elaborare de politici în domeniul formării ar necesita modificări instituționale și la nivel de reglementări, pentru a susține în mod eficace tranziția.
Obiectivul Specific 5.1 Cultivarea comunicării și a implicării active a părților interesate	<i>Măsura 5.1.</i> <i>Dezvoltarea și implementarea unui plan de comunicare și implicare a părților interesate pentru a sprijini implementarea strategiei</i>	2 milioane EUR Note: Alocările financiare estimate includ elaborarea și implementarea planului de comunicare și implicare a părților interesate în vederea promovării noii SFPAP
	<i>Măsura 5.2. Crearea și folosirea de instrumente de comunicare moderne între beneficiarii de formare.</i>	2 milioane EUR Note: Implicațiile financiare estimate includ dezvoltarea unor canale și instrumente moderne de comunicare.
Obiectivul specific 5.2. Creșterea nivelului de conștientizare a importanței formării și perfecționării pentru îmbunătățirea calității serviciului public.	<i>Măsura 5.3. Crearea și dezvoltarea unor instrumente de comunicare moderne dedicate publicului larg.</i>	1 milion EUR

Anexa 1. Plan de acțiune

PROVOCĂRI IDENTIFICATE	OBIECTIVE SPECIFICE	REZULTATE DE PROCES DORITE	MĂSURI	REZULTATE DORITE	CALENDAR	RESPONSABIL CU MĂSURILE PLANIFICATE	
						INSTITUȚIA COORDONATOARE	INSTITUȚIILE PARTENERE
PRIORITATEA STRATEGICĂ 1. CREȘTEREA PERFORMANȚEI ACTIVITĂȚII PERSONALULUI DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ PRIN ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII PROGRAMELOR DE FORMARE ȘI PERFEȚIONARE							
Nivelul pieței de formare Lipsa unor mecanisme de asigurare a calității aplicate la furnizorii de formare publici și privați	OS 1.1 Stabilirea unui mecanism de asigurare a calității pentru programele de formare furnizate personalului din administrația publică	Mecanisme de asigurare a calității	M 1.1 Elaborarea și adoptarea unor standarde de asigurare a calității pentru toate aspectele formării în administrația publică	• Au fost elaborate și adoptate standarde de calitate pentru formarea personalului din administrația publică	- T4 2024 (Standardele au fost elaborate) - T4 2027 (Standardele au fost adoptate)	- INA	- Rețeaua ReForm - Ministerele de linie și alte instituții relevante
	OS 1.2. Creșterea capacității actului de formare prin dezvoltarea și actualizarea instrumentelor digitale		M 1.2. Actualizarea și implementarea unor noi instrumente digitale	• Au fost actualizate instrumentele digitale de formare existente și au fost dezvoltate noi instrumente digitale de formare	- Țintă anuală, pe parcursul implementării strategiei	-	- MDLPA - Ministerele de linie și alte instituții relevante
PRIORITATEA STRATEGICĂ 2. FURNIZAREA UNOR PROGRAME DE FORMARE UNITARE DEDICATE GRUPURILOR PRIORITARE							
Nivelul grupurilor prioritare Formare ineficace pentru toate categoriile de personal, cu impact mai mare la nivelul grupurilor prioritare	OS 2 Planificarea și furnizarea de programe de formare unitare pentru management și pentru persoanele nou intrate în administrația publică	Formare centralizată eficece	M 2.1 Planificarea și furnizarea de programe de formare unitare pentru înalți funcționari publici și funcționari publici de conducere.	• Programe de formare pentru înalți funcționari publici și funcționari publici de conducere Teme sugerate (pe baza analizei documentelor strategice relevante): M1. Contextul strategic internațional M2. Conducere adaptativă și conducere bazată pe VICA (volatilitate, incertitudine,	- Programe de formare anuale - între 2023 și 2029	- INA planifică și furnizează cursurile	- ANFP este consultată în planificarea formărilor, în aliniere deplină cu reformele în domeniul MRU. - SGG sprijină pregătirea planului de dezvoltare de capacitate pentru funcționarii publici de rang înalt - Ministerele de linie și alte instituții relevante

				complexitate și ambiguitate) M3. Planificare și coordonare de politici publice M4. Schimbările climatice și sustenabilitatea M5. Aptitudini digitale M6. Management financiar M7. Etică și integritate M8. Managementul și dezvoltarea resurselor umane M9. Comunicare și platforme de socializare			
			M 2.2 Planificarea și furnizarea de programe de formare unitare pentru persoanele nou intrate în administrația publică	• Programe de formare pentru persoanele nou intrate Teme sugerate (pe baza ENF efectuată în 2022): M1. Elemente de bază ale administrației publice M2. Calitatea și prestarea serviciilor publice M3. Metode și instrumente pentru o activitate eficientă a instituțiilor publice M4. Comunicare și lucrul în echipă M5. Etică și integritate M6. Dezvoltarea personală	- Programe de formare anuale - între 2023 și 2029	- INA planifică și furnizează cursurile.	- ANFP este consultată în planificarea formărilor, în aliniere deplină cu reformele în domeniul MRU. - Ministerele de linie și alte instituții relevante
PRIORITATEA STRATEGICĂ 3. SPRIJINIREA INSTITUȚIILOR PUBLICE PENTRU A GESTIONA EFICIENT ÎNVĂȚAREA ȘI DEZVOLTAREA							
Nivel instituțional Capacitate și resurse limitate pentru gestionarea eficace a formării	OS 3 Sprijinirea compartimentelor de RU și a managerilor să gestioneze eficient învățarea și	Formare descentralizată eficace	M 3.1 Pregătirea și adoptarea de proceduri și îndrumări pentru evaluarea	• Procedură pentru evaluarea nevoilor de formare și pentru planificare - Include șabloane generale și îndrumări pentru realizarea	- T2 2024 (Procedurile elaborate și diseminate) - <i>Observație: Se preconizează că</i>	- ANFP pregătește MDLPA adoptă	- INA elaborează, Diseminează promovează și ajută instituțiile - MMSS - SGG - Ministerele de linie și alte instituții relevante

la nivel instituțional	dezvoltarea la nivel instituțional		nevoilor de formare (ENF), planificare și monitorizare	evaluării nevoilor de formare și a planificării, care să fie folosite de Compartimentele de RU • Procedura de monitorizare - Mecanism de raportare pentru activitățile de formare Observație: Monitorizarea ar trebui facilitată de noua platformă IT, SIMRU.	SIMRU va fi operațională în T4 2025		
			M 3.2 Formarea managerilor și a personalului de RU să evalueze nevoile de formare și să planifice formarea și dezvoltarea la nivel instituțional	• Programe de formare predate pentru personalul de la RU Programe de formare predate pentru managerii de resort	- T4 2025	- ANFP conduce crearea programului de formare, coordonându-se cu INA	- INA asigură formarea managerilor - INA și alți furnizori asigură formarea pentru personalul din departamentele de RU, în condițiile legii. - Ministerele de linie și alte instituții
			M.3.3 Elaborarea unei metodologii și a instrumentelor aferente pentru evaluări ale impactului formării	• Evaluarea impactului formării EIF implementată pilot pentru formarea centralizată furnizată grupurilor prioritare Metodologiile de EIF diseminate către Compartimentele de RU	- T4 2023 (Metodologiile elaborate și diseminate) - T4 2027 (Finalizată EIF pentru programele de formare centralizate)	- INA	- MDLPA - Ministerele de linie și alte instituții relevante
			M 3.4. Stabilirea unor parteneriate	• Parteneriatele între organizațiile cu	- Țintă anuală pe toată perioada de	- INA	- MDLPA - ANFP

			între organizațiile cu atribuții în MRU, în vederea identificării nevoilor emergente	atribuții MRU au fost realizate. Au fost identificate nevoile noilor programe de formare	implementare a strategiei		- Ministerele de linie și alte instituții relevante
PRIORITATEA STRATEGICĂ 4. CONSOLIDAREA CADRULUI INSTITUȚIONAL							
Nivelul central Cadru instituțional fragmentat, ceea ce duce la o lipsă de viziune și direcție strategică a sistemului de formare	OS 4 Consolidarea și sistematizarea cadrului instituțional pentru formarea personalului din administrația publică	Structuri puternice la nivel central	M 4.1 Întărirea capacității actorilor implicați în MRU	• Mandate consolidate și actualizate pentru toate părțile interesate principale (MDLPA, ANFP, INA, SGG, Consiliul de RU, Compartimentele de RU)	- T4 2023 (Instituția conducătoare a fost numită) - T4 2023 (Mandate actualizate pentru principalele părți interesate)	MDLPA conduce, consultându-se cu instituțiile partenere (SGG, ANFP și INA)	SGG ANFP INA
			M 4.2 Consolidarea capacității INA în calitate de principal furnizor public de formare și perfecționare	• Dezvoltat și implementat planul de formare a capacității INA Accent pe: Protocoloale cu mediul academic Dezvoltarea de produse de formare Intensificarea activităților de cercetare Cooperare internațională cu instituții similare Infrastructură nouă sau actualizată pentru furnizarea formării	- T1 2024 (Dezvoltat plan de capacitate) - T4 2027 (Implementat plan de capacitate)	MDLPA sistematizează mandatul INA și asigură resursele pentru a crește capacitatea INA	- INA beneficiază de formare de capacitate
PRIORITATEA STRATEGICĂ 5. ÎMBUNĂTĂȚIREA NIVELULUI DE CONȘTIENTIZARE ÎN CEEA CE PRIVEȘTE PLUS-VALOAREA ASIGURATĂ PRIN PROCESUL DE FORMARE							
Nivelul părților interesate Importanța formării nu este recunoscută de	OS 5.1 Asigurarea unui cadru funcțional pentru comunicare unitară și coerentă	Implicarea activă a părților interesate în luarea de decizii și în	M 5.1 Dezvoltarea și implementarea unui plan de comunicare și	• Planul de comunicare și implicare a părților interesate - elaborat și implementat	- T1 2024 (Planul a fost elaborat)	- INA	- ANFP sprijină INA în comunicarea cu Compartimentele de RU SGG

către părțile interesate.		implementarea strategiei.	implicare a părților interesate pentru a sprijini implementarea strategiei.	- Activități de diseminare pentru a comunica planificarea și progresul realizat în implementarea strategiei • Activități de diseminare pentru a comunica planificarea și progresul realizat în implementarea programelor de formare	Activități de diseminare permanente		Ministerele de linie și alte instituții relevante
			M 5.2 Crearea și folosirea de instrumente de comunicare moderne între beneficiarii de formare.	• Platforme de comunicare - înființate - Întâlniri de grup de lucru bianuale cu principalele părți interesate ale strategiei. - Puncte de contact pentru Compartimentele de RU și furnizorii de formare (în cadrul instituțiilor centrale) • S-au creat instrumente de comunicare moderne	- T4 2024 (S-au înființat platforme de comunicare) - Grupuri de lucru bianuale între 2023 și 2029 cu principalele părți interesate ale strategiei	- INA	- ANFP sprijină INA în comunicarea cu Compartimentele de RU.
	OS 5.2. Îmbunătățirea nivelului de conștientizare a importanței formării și perfecționării pentru îmbunătățirea calității serviciului public.		M 5.3. Crearea și dezvoltarea unor instrumente de comunicare moderne dedicate publicului larg	Platforme de comunicare - înființate S-au creat instrumente de comunicare moderne	T4 2029	- INA	- SGG - MDLPA - ANFP - Ministedrele de linie și alte instituții relevante

DRAFT