

ROMÂNIA

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

Livrabilul 3: Raport cu contribuții tehnice și recomandări pentru Strategia Funcției Publice, inclusiv privind dezvoltarea unui cadru cuprinzător de guvernanță a datelor pentru managementul resurselor umane în administrația publică

Decembrie 2025 (revizuit februarie 2026)



AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI



THE WORLD BANK
IBRD • IDA

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană – NextGenerationEU”

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

Clauză de limitare a responsabilității

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

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

Declarație privind drepturile de autor

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

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

Mulțumiri

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

Elaborarea acestui raport a fost condusă de Ramona Moldovan (Expert Senior Guvernanță), iar echipa de proiect a fost formată din Irina Lonean (Expert Senior Guvernanță), Dimitrie Miheș (Specialist Senior Guvernanță), Anca Butnaru (Expert Senior Guvernanță), Cristina Zamfir (Expert Senior Guvernanță), Răzvan Voinescu (Expert Senior Guvernanță) și Andrei Dospinescu (Economist Senior).

Raportul conex privind analiza guvernanței datelor legate de personal din administrația publică, respectiv funcția publică, a fost dezvoltat de Cătălin Tudor (Expert Senior Digitalizare) și Marius Nicolăescu (Expert Senior Digitalizare).

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

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

Cuprins

Acronime.....	8
Rezumat executiv	10
1. Introducere	19
1.1 Scopul, abordarea metodologică și structura raportului.....	20
1.2 Abordare metodologică pentru dezvoltarea livrabilului	21
2. Propunere pentru viziunea SFP 2027-2032	26
2.1 Viziune dezvoltată în cadrul reformelor MRU anterioare.....	26
2.2 Contextul național și tendințe internaționale ca elemente determinante pentru viziunea SFP 2027-2032	27
2.3 Propuneri de recalibrarea a vizunii pentru SFP 2027-2032	31
3. Implicații ale priorităților, politicilor și cadrului legal aplicabil asupra administrației/ funcției publice din Romania	34
3.1 Inițiative strategice la nivelul UE și OCDE	34
3.2 Ancorele strategice pentru perioada 2021-2027 și din PNRR	37
3.3 Reforma sistemului de salarizare în sectorul bugetar	42
3.4 Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2025–2027.....	43
3.5. Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României	44
3.6 Programul de guvernare 2025-2028.....	45
3.7 Cadrul legal aplicabil la nivel național	45
4. Analiza contextului și definirea problemei/problemelor care justifică necesitatea SFP 2027-2032 ...	48
4.1 Probleme de ansamblu ale administrației publice din România	48
4.2 Transformarea digitală a administrației publice	51
4.3 Contextul macro-economic și fiscal al reformelor din administrația publică	53
4.4 Provocările cadrului instituțional al administrației publice	55
4.5 Funcția publică din Romania: problemele care fundamentează SFP 2027-2032.....	56
4.5.1 Guvernanța MRU din administrația publică nu asigură reforme strategice	59
4.5.2 Managementul funcției publice este doar parțial bazat pe merit și competențe	62
4.5.3 Planificarea forței de muncă (PFM) în administrația publică nu este strategică și sistematică	73
4.5.4 Conducerea din administrația publică nu reușește să asigure profesionalism, neutralitate și stabilitate în administrația publică din România	82
4.5.5 Managementul performanței este deficitar	87
4.5.6 Potențialul de digitalizare pentru funcția publică și MRU este insuficient valorificat	92
4.5.7 Atractivitatea funcției publice și valorificarea talentelor.....	99
5. Obiective generale și specifice ale SFP 2027-2032.....	106

5.1 Intervenții necesare pentru soluționarea problemelor, implementarea priorităților de politici și legale și adaptarea la tendințele viitoare	106
5.2 Obiective generale ale ariilor de intervenție strategică	108
5.3 Obiective specifice ale ariilor de intervenție strategică	109
6. Programe strategice, rezultate așteptate și indicatori ale SFP 2027-2032	114
OG1. Consolidarea unui sistem de management al funcției publice strategic, meritocratic și profesionalizat.....	115
OG2. Integrarea planificării strategice a forței de muncă și dezvoltarea capacităților orientate spre viitor.....	117
OG3. Modernizarea MRU pentru funcțiile de conducere din categoria DG/DGA și de ÎFP pentru a răspunde problemelor complexe din administrația publică	120
OG4. Creșterea performanței, implicării și atractivității funcției publice prin management al performanței orientat spre rezultate	123
OG5. Accelerarea transformării digitale a MRU și guvernare robustă a datelor și a tehnologiilor emergente	124
7. Recomandări de monitorizare și evaluare pentru SFP 2027-2032	127
8. Instituții responsabile pentru SFP 2027-2032	128
9. Potențiale implicații ale SFP 2027–2032 asupra cadrului legal	131
10. Implicații bugetare ale strategiei și surse de finanțare.....	134
Anexa 1. Planul de acțiune pentru SFP 2027-2032.....	137
Anexa 2. Metodologia de integrare a contribuțiilor tehnice în procesul de elaborare a SFP 2027-2032	158
Anexa 3. Analiza multicriterială a programelor strategice (direcțiilor de acțiune) ale SFP 2027-2032	178
Anexa 4. Instrucțiuni de analiza multicriterială a programelor SFP 2027-2032	188
Anexa 5. Bibliografie	215

Listă figuri

Figura 1. Indicatorul eficienței guvernamentale în statele membre ale UE în 2023, exprimat ca rang percentil (0-100).....	48
Figura 2. Indicatorul calității reglementării în statele membre ale UE în 2023, exprimat ca rang percentil (0-100).....	49
Figura 3. Indicele Blavatnik pentru Administrația Publică, 2024	49
Figura 4. Compararea performanței administrației publice din România în materie de strategie și leadership cu media țărilor UE și OCDE, măsurată prin Indicele Blavatnik pentru administrația publică, 2024.....	51
Figura 5. Indicatori Digital Decade pentru România - Indicatorii-cheie de performanță observați ca procent din obiectivele UE pentru 2030.....	53
Figura 6. Conexiunea dintre managementul funcției publice și rezultatele în administrația publică Sursa:	
Figura 7. Arborele problemelor.....	58
Figura 8. Dinamica modificărilor raporturilor de serviciu.	69
Figura 9. Distribuția funcției publice pe grade și niveluri ale administrației publice	70
Figura 10. Distribuția funcției publice pe grupe de vârstă	71
Figura 11. Preferința pentru angajarea în sectorul public a studenților participanți la Discrete Choice Experiment (DCE) realizat în cadrul evaluării concursului național de recrutare în funcția publică.....	73
Figura 12. Distribuția funcției publice pe grupe de vârstă și niveluri ale administrației publice.....	75
Figura 13. Frecvența grupei de vârstă +50 și a gradului profesional superior pe funcții	75
Figura 14. Durata exercitării în funcții de SG.....	84
Figura 15. Funcții din cadrul aceluiași minister din care au fost numiți secretari generali.....	85
Figura 16. Distribuția salariilor de baza 10.2024 (niveluri administrative, categorie, clasa).....	90
Figura 17. Distribuția salariilor brute 10.2024 (niveluri administrative, categorie, clasa).....	90
Figura 18 Etapele și pașii ciclului de management strategic.....	161
Figura 19. Care sunt cei șapte pași pentru implementarea unui sistem de management bazat pe rezultate?	171
Figura 20. Ponderile criteriilor de evaluare a priorității programelor SFP.....	181
Figura 21 Adecvarea programelor SFP	182
Figura 22 Acceptabilitatea programelor SFP	183
Figura 23 Impactul încrucișat al programelor SFP	184
Figura 24 Impactul bugetar al programelor SFP	185
Figura 25 Nivelurile globale de prioritate ale programelor SFP	186

Lista tabelelor

Tabelul 1. Direcții de acțiune incluse în proiectul de Strategiei în domeniul funcției publice pentru perioada 2022-2027	37
Tabelul 2. Capacitatea concursului național de a asigura o rezervă de candidați care să răspundă nevoilor de recrutare	65
Tabelul 3. Ce caracteristici ar trebui să aibă indicatorii (și țintele aferente)?	168
Tabelul 4. Ce tipuri de indicatori se pot elabora în scopuri de monitorizare și evaluare strategică și ce înseamnă aceștia?	169

Lista casetelor

Caseta 1. Concursul de promovare pentru posturile de conducere este determinat de eligibilitate, nu de cadrul general de competențe	66
Caseta 2. Principii de elaborare a SFP 2027-2032	159
Caseta 3. Utilizarea analizei multicriteriale în prioritizarea programelor și fundamentarea SFP 2027-2032	178

Acronime

ADR	Autoritatea pentru Digitalizarea României
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
ANI	Agenția Națională de Integritate
CE	Comisia Europeană
CFM	Cadrul financiar multianual
DCE	Discrete Choice Experiment (experiment de alegere discretă)
DG	Director general
DNSC	Direcția Națională pentru Securitate Cibernetică
e-CF	European e-Competence Framework (cadrul european de competențe pentru profesioniști IT)
ENISA	Agenția Uniunii Europene pentru Securitate Cibernetică
ESA	European System of Accounts (Sistemul european de conturi)
ESPAS	European Strategy and Policy Analysis System
EU	Uniunea Europeană
EUPAN	European Public Administration Network
GDPR	Regulamentul general privind protecția datelor (General Data Protection Regulation)
GPS	Global Positioning System
GTMI	GovTech Maturity Index
IA	Inteligență artificială
ÎFP	Înalți funcționari publici
INA	Institutul Național de Administrație
INS	Institutul Național de Statistică
IT	Tehnologia informației
JRC	Joint Research Centre (Centrul Comun de Cercetare al Comisiei Europene)
MAE	Ministerul Afacerilor Externe
MAI	Ministerul Afacerilor Interne
MDLPA	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
MMFTSS	Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale
MMJS	Ministerul Muncii și Justiției Sociale
MRU	Managementul resurselor umane
M&E	Monitorizare și evaluare
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
OG	Obiectiv general
OS	Obiectiv specific
OUG	Ordonanță de urgență a Guvernului
PACE	Public Administration Cooperation Exchange
PIB	Produs intern brut
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
POAT	Programul Operațional Asistență Tehnică
POCA	Programul Operațional Capacitate Administrativă
POCU	Programul Operațional Capital Uman
PODCA	Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

RAS	Servicii de asistență tehnică rambursabile (Reimbursable Advisory Services)
REGES	Registrul general de evidență a salariaților
RU	Resurse umane
SCAP	Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice
SDFP	Strategia de dezvoltare a funcției publice
SENEOSP	Sistemul electronic național de evidență a ocupării în sectorul public
SFAP	Strategia de formare în administrația publică
SG	Secretar general
SGA	Secretar general adjunct
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SIMRU	Sistem integrat de management pentru serviciile de resurse umane (administrația publică)
SNA	Strategia Națională Anticorupție
SRSS	Structural Reform Support Service (Serviciul de sprijin pentru reforme structurale)
TIC	Tehnologia informației și comunicațiilor
TSI	Technical Support Instrument (Instrumentul de sprijin tehnic al UE)
TVA	Taxa pe valoarea adăugată
UE	Uniunea Europeană
WGI	Worldwide Governance Indicators

Rezumat executiv

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

- Consolidarea corpului înalților funcționari publici (ÎFP) din administrația publică, prin îmbunătățirea cadrelor, politicilor și instrumentelor de MRU. Aceasta include reformarea modelului operațional al ÎFP, astfel încât să accelereze atingerea rezultatelor pentru cetățeni².
- Proiectarea, dezvoltarea, implementarea și evaluarea unui program de dezvoltare executivă (PDE) pentru consolidarea competențelor secretarilor generali/secretarilor generali adjuncți și ale funcționarilor publici la nivel de directori generali (DG) din administrația publică centrală, ca parte a inițiativei de introducere a cadrului de competențe generale în activitățile de învățare și dezvoltare (Î&D) aplicabile funcțiilor de ÎFP și de conducere din administrația publică, în complementaritate cu programul de formare specializată pentru ÎFP, coordonat de Institutul Național de Administrație (INA)³.
- Îmbunătățirea planificării strategice a forței de muncă în administrația publică, printr-o mai bună integrare a cadrului de competențe generale și o mai bună utilizare a datelor⁴.
- Consolidarea integrării cadrului de competențe în concursul național de recrutare, pe baza evaluării fundamentate pe dovezi și a recomandărilor formulate⁵.
- Dezvoltarea unui cadru strategic axat pe dezvoltarea resurselor umane potrivite în administrația publică și pe utilizarea datelor pentru MRU prin mecanisme coerente și funcționale de guvernare a datelor⁶.

Raportul prezent conține analize, opțiuni și propuneri de cadru logic care pot fi valorificate pentru fundamentarea proiectului de SFP 2027-2032 care urmează să fie dezvoltat de ANFP. Analizele și recomandările sunt axate pe consolidarea și extinderea reformelor în derulare de trecere la un MRU bazat pe competențe și pe date în funcția publică. Un raport conex la livrabil sprijină fundamentarea propunerilor de îmbunătățire și de direcție și de măsuri strategice privind guvernarea datelor pentru un MRU performant în funcția publică. Raportul nu substituie documentul strategic final, ci clarifică problemele care justifică o intervenții strategice, propune o viziune și un cadru de obiective aliniate la problemele identificate și bune practici internaționale, definește programe strategice cu rezultate așteptate și indicatori și trasează elementele de implementare. Propunerile construiesc pe progresele înregistrate prin reforme anterioare de MRU, precum introducerea cadrului de competențe generale și a concursului

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

² Abordat în Livrabilul 4 din RAS

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

⁴ Acest aspect este acoperit de Livrabilul 2 și, parțial, de viitorul Livrabil 5 din RAS.

⁵ Prin Livrabilul 6 din acest RAS.

⁶ Acoperită de prezentul livrabil și raportul conex.

național de recrutare pentru funcția publică și valorifică propunerile ANFP (legislație, ghiduri, platforme) și standardele OCDE și ale Uniunii Europene în materie de guvernanta și MRU eficace.

Dezvoltarea viziunii și formularea obiectivelor, programelor și planului de acțiune sunt tratate ca un proces integrat de management strategic, aliniat cadrului național de planificare (HG nr. 379/2022) și bunelor practici internaționale. Construcția viziunii se sprijină pe reperele OCDE relevante în perspectiva aderării României și pe reperele trasate prin analize anterioare produse de Banca Mondială și ANFP. Obiectivele generale și specifice pentru îndeplinirea viziunii sunt definite și transpuse în programe orientate spre rezultate și impact, iar fezabilitatea și secvențierea sunt calibrate printr-o analiză multicriterială (adecvare, acceptabilitate, impact încrucișat, impact bugetar relativ). Această secvențiere bazată pe prioritizare permite reconcilierea dintre ambiția reformei și constrângerile reale de capacitate și resurse, astfel încât strategia să funcționeze ca instrument de implementare și nu ca exercițiu declarativ.

Fundamentarea propusă în raport urmează o logică secvențială de la fundamentare la operaționalizare. Raportul dezvoltă un diagnostic extins al funcției publice și al managementului resurselor umane, organizat pe domenii tematice care acoperă întreg ciclul de carieră și capacitățile existente în funcția publică. Raportul formulează o propunere de viziune pentru funcția publică pentru 2032, iar diagnosticul relevă atât constăngerile cât și oportunitățile ce pot fi valorificate pentru a avansa spre vizunea propusă. În acest sens, raportul definește un set de obiective generale și specifice, precum și programe strategice aferente și cadrul de implementare (monitorizare, evaluare și instituții responsabile) necesar atingerii lor. Raportul analizează modul în care programele pot fi implementate printr-un plan de acțiune, sustenabil financiar și posibile efecte asupra actualelor politici legate de funcția publică. Anexele sprijină fundamentarea propusă în raport printr-o analiză a impactului programelor, derulată printr-o metodologia de prioritizare multicriterială.

Diagnoza problemelor structurale

O trăsătură majoră a sistemului de management al resurselor umane în administrația românească este caracterul său reactiv și fragmentat. Responsabilitățile sunt distribuite între multiple instituții, iar absența unui centru de coordonare clar împiedică standardizarea practicilor și utilizarea sistematică a datelor în procesul decizional. Această situație generează inconsistențe normative, duplicări și blocaje, împiedicând formularea unei strategii coerente și orientate spre rezultate. Lipsa coerenței se traduce atât prin absența metodologiilor comune de planificare și evaluare, cât și prin imposibilitatea de a colecta și utiliza date comparabile la nivel național. Planificarea forței de muncă se desfășoară în mare măsură în logica unui exercițiu administrativ de inventariere a posturilor vacante și a resurselor bugetare, fără analiză predictivă asupra demografiei, competențelor critice și riscurilor de continuitate. Astfel, planificarea nu este sincronizată cu procesul bugetar și nu ia în calcul efectele reformelor sectoriale sau ale digitalizării, ceea ce afectează capacitatea administrației de a anticipa nevoile viitoare.

Guvernanta MRU din administrația publică este marcată de un cadru instituțional fragmentat, care împiedică formularea și implementarea coerentă a reformelor strategice și menține MRU într-o logică predominant reactivă. Responsabilitățile sunt dispersate între multiple instituții, fără un actor cu mandat clar de coordonare strategică, ceea ce generează suprapuneri, lacune și incoerențe normative, inclusiv o separare artificială între funcția publică și personalul contractual, cu efecte negative asupra legalității și bunei guvernante. În absența unui sistem unitar de MRU, politicile privind recrutarea, cariera, performanța, formarea și planificarea forței de muncă sunt dezvoltate fragmentat, slab corelate și cu impact sistemic limitat. Această fragmentare este amplificată de capacitatea redusă a departamentelor MRU la nivel instituțional, care funcționează preponderent într-o logică administrativ-procedurală, cu aplicare formală a reformelor și cu deficite de expertiză, instrumente analitice și resurse, generând un

cerc vicios ce blochează asumarea, adaptarea și implementarea coerentă a transformărilor strategice necesare modernizării administrației publice.

Introducerea mecanismelor de recrutare și promovare bazate pe competențe reprezintă un progres important în profesionalizarea funcției publice, care trebuie consolidat. Implementarea unui cadru de competențe generale și a unui concurs național pentru funcția publică au contribuit la creșterea încrederii în sistem și la standardizarea profilului de intrare în administrație. Totuși, efectul sistemic al acestor reforme este diminuat de lipsa integrării competențelor în toate etapele carierei, de la definirea posturilor și mobilitate, până la evaluare, formare și promovare. Persistența unor practici excepționale (numiri temporare, mobilitate ad-hoc) și menținerea unor concursuri cu excepții legislative riscă să submineze credibilitatea meritocratică și să inducă incertitudine în dezvoltarea carierei.

Recrutarea riscă să rămână formală dacă nu este legată de planificarea strategică a forței de muncă și de identificarea competențelor critice. Integrarea cadrelor de competențe în analiza necesarului de personal și corelarea acestuia cu nevoile instituționale este critică, pentru a evita duplicările și zonele de competențe deficitare. Rezultatele unui studiu sociologic recent derulat sub acest proiect arată că studenții din domeniul administrației publice apreciază în mod deosebit transparența, securitatea locului de muncă, promovarea bazată pe performanță, mobilitatea în carieră, accesul la formare și mentorat și un echilibru sănătos între viață și muncă⁷. Concluziile studiului indică faptul că, pentru a atrage talente tinere, serviciul public trebuie să ofere oportunități de dezvoltare, salarii competitive și un climat organizațional etic și incluziv.

Riscul de politizare persistă în structura actuală a funcției publice. Numirile temporare și ambiguitățile de mandat afectează neutralitatea și responsabilitatea managerială. Liniile de raportare sunt adesea insuficient clarificate, iar lipsa unor proceduri coerente de selecție și evaluare pentru ÎFP și pentru directori generali subminează profesionalizarea funcției publice. În lipsa unui sistem de gestionare a carierelor bine definit, promovările pot deveni arbitrar, ceea ce descurajează performanța și inovația. Problemele identificate relevă necesitatea clarificării rolurilor și responsabilităților, precum și dezvoltare de politici de formare coerente și personalizate. De asemenea, numirile temporare și mecanismele discreționare de evaluare și selecție, trebuie eliminate și reasezate pe bază de competențe și rezultate instituționale.

Un alt punct critic al diagnozei constă în faptul managementul performanței în funcția publică nu influențează real dezvoltarea profesională, mobilitatea, salarizarea sau responsabilizarea. Calificativele sunt slab diferențiate, criteriile sunt generale și nu reflectă rezultatele, iar evaluarea este percepută ca un exercițiu birocratic, fără consecințe practice. Această deconectare este agravată de un sistem de remunerare rigid, caracterizat de discrepanțe mari între funcții similare și lipsa stimulentei legate de performanță. Lipsesc un sistem integrat de management al performanței, cu criterii clare, indicatori de rezultat și o corelare directă a evaluării cu recompensele și mobilitatea. Reforme similare sunt necesare în materie de salarizare, în direcția uniformizării tratamentului pentru funcții echivalente și introducerii unor componente variabile care să recompenseze performanța excelentă.

Planificarea strategică a forței de muncă reprezintă o slăbiciune structurală a sistemului MRU în funcția publică. Instrumentele de planificare existente nu sunt utilizate ca instrumente de strategie, ci ca simple liste de posturi vacante. Lipsesc estimarea costurilor pe termen lung și corelarea cu obiectivele instituționale. De asemenea, planificarea nu este integrată cu procesul bugetar și nu este susținută de date calitative și cantitative relevante, ceea ce conduce la decizii reactive și la perpetuarea dezechilibrelor între

⁷ Detalii privind acest studiu sunt prezentate în Banca Mondială. 2025. Livrabilul 6: Evaluarea concursului național extins, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane.

ministere și regiuni. Instituirea unei guvernante a datelor și a unui sistem unitar de clasificare profesională, alături de un instrument integrat de management al resurselor umane (SIMRU), este esențială pentru prognoză și monitorizare.

Introducerea unui cadru de competențe generale aplicabil tuturor funcționarilor publici a reprezentat o reformă notabilă, însă utilizarea acestui cadru rămâne parțială. Deși competențele sunt folosite în recrutare, ele nu sunt integrate sistematic în mobilitate, evaluare și planuri de formare. Astfel, pot exista discrepanțe între competențele definite și cele necesare pentru exercitarea atribuțiilor în noile posturi. Lipsa unui cadru de competențe specifice pentru funcțiile de conducere și de ÎFP și pentru funcții specializate (IT, achiziții, resurse umane) complică identificarea și recrutarea talentelor.

Politicile și programele de formare și dezvoltare pentru funcția publică sunt adesea fragmentate, reactive și ineficace. În prezent, nu există o strategie națională de formare în administrația publică în vigoare care să coreleze nevoile instituțiilor cu rezultatele așteptate și cu resursele disponibile. Programul existent de formare pentru ÎFP este coordonat de INA, dar rămâne insuficient pentru a dezvolta competențe avansate în domenii precum leadershipul strategic, managementul schimbării, inovarea sau digitalizarea. O strategie pentru Î&D ar trebui să valorifice cadrul de competențe, rezultatele evaluărilor de performanță și necesitățile instituționale, utilizând metode moderne de formare (e-learning, mentoring, comunități de practică).

Corpul ÎFP a rămas slab profesionalizat. În prezent, există ambiguități de mandat și linii de raportare neclare, iar numirile temporare și fluctuația frecventă de titulari diminuează stabilitatea și compromit neutralitatea politică. Pentru a remedia aceste deficiențe, modelul operațional al ÎFP trebuie reformat prin definirea unor criterii de selecție și evaluare bazate pe competențe și performanță și clarificarea rolurilor și responsabilităților.

Lipsa unei corelații între evaluarea performanței și salarizare subminează responsabilizarea în funcția publică. Reforma sistemului de salarizare, inclusiv pentru funcția publică, este necesară pentru a reflecta complexitatea responsabilităților și a asigura echitatea internă și competitivitatea externă. Eficientizarea sistemului de salarizare ar trebui corelată cu planificarea forței de muncă și cu reformele fiscale pentru a asigura sustenabilitatea bugetară.

Potențialul digitalizării pentru MRU în funcția publică este insuficient valorificat. Deși există progrese punctuale (e-ANFP, SIMRU, SENEOSP), acestea nu formează un ecosistem integrat. Competențele digitale ale funcționarilor sunt inegale și tratate ca formări punctuale, iar administrația publică are dificultăți în atragerea și reținerea specialiștilor IT. Această situație afectează capacitatea de implementare și mentenanță a soluțiilor digitale. Interoperabilitatea sistemelor, guvernanta datelor, securitatea cibernetică și dezvoltarea abilităților digitale la toate nivelurile ar trebuie adersat coerent. Investițiile în infrastructură IT ar trebui completate de programe de alfabetizare digitală și de parteneriate cu sectorul privat și universitățile pentru atragerea talentelor.

Pentru a atrage și reține talente, administrația publică trebuie să devină un angajator de primă alegere. Funcția publică este percepută uneori ca rigidă și birocratică, cu oportunități limitate de dezvoltare și mobilitate. În același timp, sondajele arată că tinerii ar fi atrași de un serviciu public care oferă stabilitate, sens și posibilitatea de a contribui la binele comun. Funcția publică încă nu valorifică pe deplin instrumente precum flexibilizarea programului de lucru, implementarea telemuncii, reconceptualizarea spațiilor de muncă, introducerea programelor de mobilitate inter-instituțională și în cadrul instituțiilor și promovarea unui brand puternic de angajator public. Organizarea muncii trebuie să încurajeze colaborarea, inovarea și echilibrul viață-muncă, pentru a combate oboseala și fenomenul de „burnout”.

Legătura dintre diagnoză și viziune

Detaliile problemelor identificate în diagnoză sunt fundamentale pentru formularea viziunii și a obiectivelor strategice. Din observația că MRU este reactiv și fragmentat rezultă necesitatea unei guvernante centralizate, a unui sistem integrat de date și a unei planificări strategice. Lipsa integrării cadrelor de competențe și practicile ad-hoc indică faptul că meritocrația trebuie însoțită de sisteme de management al performanței, cariere și salarizare. Politizarea funcțiilor de conducere impune profesionalizarea leadership-ului și definirea clară a statutului ÎFP. Deficitul de competențe digitale și de infrastructură sugerează că digitalizarea trebuie să devină un pilon central al strategiei, iar managementul performanței să fie automatizat. Totodată, motivația scăzută, atractivitatea redusă și diversitatea insuficientă semnalează că sistemul public trebuie să devină orientat către oameni, incluziv și bazat pe valori etice.

Viziunea propusă pentru perioada 2027-2032 se bazează pe principiul transformării funcției publice într-un serviciu profesional, etic și performant, care creează valoare publică în interesul cetățenilor și al societății. Această viziune este calibrată pe baza unei analize prospective și a bunelor practici europene, precum ComPact (Pactul european pentru competențe în serviciul public) și recomandările OCDE privind leadershipul și capacitatea în guvern. Ea presupune o administrație orientată spre rezultate, digitală, inovatoare, deschisă, inclusivă și rezilientă. Funcționarul public este conceput ca un agent al schimbării care integrează competențe tehnice și abilități transversale pentru a răspunde rapid provocărilor actuale și viitoare. **-2032 se bazează pe principiul transformării funcției publice într-un serviciu profesional, etic și performant, care creează valoare publică în interesul cetățenilor și al societății.**

Obiectivele generale ale SFP 2027-2032

Arhitectura strategică este organizată în cinci obiective generale (OG1–OG5), fiecare operaționalizat prin programe cu rezultate așteptate și indicatori aferenți, astfel încât intervențiile să fie monitorizabile și comparabile până la țintele asumate pentru 2032.

OG1. Consolidarea unui sistem de management al funcției publice strategic, meritocratic și profesionalizat răspunde direct fragmentării guvernantei MRU și nevoii de standardizare, coordonare și utilizare sistematică a datelor.

- Program 1.1 – Consolidarea cadrului de guvernanță a MRU și a rolului ANFP. Programul are ca scop îmbunătățirea arhitecturii de guvernanță prin clarificarea și consolidarea rolului ANFP ca autoritate centrală de politici în domeniul MRU, inclusiv prin revizuirea cadrului normativ primar și secundar astfel încât responsabilitățile de elaborare a politicilor, coordonare strategică, monitorizare și evaluare să fie definite explicit și exercitate unitar. Coordonarea interinstituțională este susținută prin mecanisme formale între ANFP, ministere și autorități centrale și locale, iar operaționalizarea Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică (Legea 69/2019) este tratată ca instrument de decizie și consultare periodică; în aceeași logică, utilizarea datelor generate prin SIMRU și alte sisteme naționale devine fundament pentru analize de impact și raportări standardizate, iar publicarea anuală a raportului „Starea funcției publice”, pe un format unic aprobat prin ordin ANFP, introduce un cadru de evidență orientat spre rezultate, nu doar spre monitorizarea de proces
- Program 1.2 – Meritocrația și transparența în recrutare, promovare și mobilitate. Acest program instituționalizează accesul și evoluția pe bază de competențe, consolidând concursul național ca mecanism principal de recrutare și standardizând procedurile la toate nivelurile administrației, concomitent cu reducerea graduală a mecanismelor excepționale și temporare de ocupare;

mobilitatea este regândită ca instrument strategic de gestionare a deficitului de competențe și de dezvoltare a carierei. Intervențiile includ actualizarea cadrului legislativ și procedural pentru optimizări de proces și sustenabilitate fiscală, cu accent pe îmbunătățirea planificării forței de muncă (PFM) și corelarea pe domenii funcționale, calibrarea cost-eficiență a etapei de testare avansată, capacitarea comisiilor de selecție pe post și ajustarea testului de competențe digitale pentru a reflecta cadrul de competențe digitale și recunoașterea competențelor deja deținute. Acest program adresează adoptarea cadrului general de competențe digitale și a listei domeniilor funcționale, precum și bugetarea măsurilor de optimizare (actualizare/dezvoltare teste și evaluatori certificați pentru funcțiile de director general și ÎFP, respectiv programe de formare pentru membrii comisiilor de selecție).

OG2. Integrarea planificării strategice a forței de muncă și dezvoltarea capacităților orientate spre viitor tratează planificarea ca funcție de guvernare a capacității, nu ca inventar anual de posturi.

- Program 2.1 – Planificarea strategică a forței de muncă în funcția publică. Programul instituționalizează planificarea ca proces esențial la nivel guvernamental și instituțional, introducând o abordare predictivă bazată pe date SIMRU, scenarii demografice, digitalizare și reforme sectoriale, cu corelare directă între politicile de personal, obiectivele strategice ale instituțiilor, angajamentele bugetare și procesele de planificare strategică instituțională (PSI). Pentru a trece de la conformare la capacitate, sunt definite condiții precum adoptarea unui cadru de guvernare centralizat pentru PFM și utilizarea datelor, introducerea unei clasificării a funcțiilor și codificare standardizată pentru segmentarea adecvată a nevoilor de personal, integrarea PFM în PSI și în ciclul bugetar (inclusiv validare cu Ministerul de Finanțe/ANFP) și utilizarea Echivalentului de Normă Întreagă pentru a măsura nevoia reală de efort de personal.
- Program 2.2 – Consolidarea și utilizarea cadrelor de competențe. Programul urmărește actualizarea, extinderea și utilizarea consecventă a cadrului național de competențe prin diferențiere pe domenii funcționale și integrare în fișe de post, recrutare, evaluarea performanței, promovare și formare, susținut de o rețea de specialiști RU și analiști de post capabili să aplice riguros instrumentele; sunt prevăzute revizuirea și adoptarea cadrelor funcționale, actualizarea periodică (generale, funcționale, digitale) cu mecanism formal de revizuire la 3 ani, recalibrarea integrării competențelor în evaluarea performanței astfel încât evaluarea competențelor să aibă rol preponderent de dezvoltare și certificarea obligatorie a analiștilor de post și specialiștilor RU.
- Program 2.3 – Dezvoltarea sistemului de formare și învățare pe tot parcursul carierei. Programul reformează formarea într-un sistem coerent de învățare continuă bazat pe analize sistematice ale nevoilor, corelarea ofertei cu parcursul profesional și introducerea unui sistem de credite de dezvoltare profesională; intervenția include elaborarea unei strategii naționale de formare și învățare, standarde de calitate, mecanisme de acreditare și criterii de recunoaștere, utilizând creditele ca instrument de stimulare a dezvoltării continue și de condiționare a accesului la funcții de conducere. Sistemul este proiectat ca modular și digital, cu consolidarea autorizării furnizorilor printr-un nivel suplimentar de acreditare, dezvoltarea bazei pentru credite transferabile și micro-certificări și planificarea strategică a formării prin metodologii unitare, nucleu curricular actualizat anual, planuri instituționale corelate cu profiluri de competențe și o platformă digitală care permite agregare de date, analiză de nevoi și monitorizare națională, inclusiv prin e-learning și traiectorii de învățare personalizate conectate la profilul profesional.

OG3. Modernizarea MRU pentru funcțiile de conducere din categoria de director general (DG)/director general adjunct (DGA) și de ÎFP pentru a răspunde problemelor complexe din administrația publică abordează explicit politizarea, volatilitatea și insuficienta profesionalizare a funcțiilor de conducere.

- Program 3.1 – Adaptarea funcțiilor publice de DG/DGA și ÎFP la standardele necesare pentru a genera rezultate în administrația publică. Programul urmărește să definească criterii riguroase de eligibilitate, profiluri de competențe de leadership și proceduri transparente de numire, rotire și încetare a mandatelor, poziționând ÎFP ca un corp de lideri de elită al administrației, cu evaluare a performanței corelată explicit cu rezultatele instituționale și cu obiectivele din PSI. Intervențiile includ cartografierea consecventă a funcțiilor cu responsabilități similare de ÎFP (SG, SGA, DG și anumite funcții publice de vârf), clarificarea mandatelor și liniilor ierarhice, eliminarea rolurilor care nu se potrivesc (precum inspector guvernamental), formalizarea autorității SG și SGA și responsabilizarea pentru rezultate, trecerea la selecție și numire strict pe post care combină evaluarea pe competențe și flexibilitate în selecție, dar reduce discreția excesivă, precum și criterii mai stricte de eligibilitate și integritate, inclusiv perioade de „distanțare” pentru prevenirea conflictelor de interese.
- Program 3.2 – Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică. Programul construiește un cadru sistematic de dezvoltare a competențelor de leadership pentru actualii și viitorii funcționari publici din categoria de DG/DGA și ÎFP, printr-o politică publică coerentă care combină formare, mentoring, coaching și programe executive, cu mecanisme de asigurare a calității. Se propune un curriculum național de formare dedicat, corelat cu profilurile de competență și obiectivele instituționale (PSI), livrat prin INA în cooperare cu ANFP și SGG și în parteneriat cu universități. Programul integrează o politică dedicată de învățare și dezvoltare pentru DG/DGA și ÎFP, ancorată în Programul de formare specializată pentru ÎFP și un Program de Dezvoltare a Competențelor de Leadership (propus sub RAS) și impune guvernanta coerentă în MRU la nivelul ÎFP.

OG4. Creșterea performanței, implicării și atractivității funcției publice prin management al performanței orientat spre rezultate transformă evaluarea din formalism în instrument managerial.

- Program 4.1 – Modernizarea sistemului de management al performanței. Programul urmărește operaționalizarea unui sistem modern bazat pe obiective clare, competențe și rezultate măsurabile, cu aplicarea consecventă a metodologiilor de evaluare și introducerea graduală de instrumente alternative care asigură diferențiere reală. Intervenția creează legături explicite între evaluare, dezvoltare profesională și evoluție în carieră, mutând accentul de la evaluarea formală la management activ al performanței.
- Program 4.2 – Introducerea unui sistem proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare în funcție de performanță și complexitatea muncii. Programul instituie o legătură credibilă între efort, rezultate și recompensă, utilizând atât instrumente financiare, cât și non-financiare, pentru stimularea performanței și gestionarea situațiilor de performanță constant scăzută. Sunt prevăzute principii de echitate pentru funcții de complexitate comparabilă, diferențiere justificată și mecanisme de prevenire și adresare a performanței scăzute (perioade de probă, planuri individuale de redresare, sancționare etapizată), cu obiectivul de a consolida atractivitatea funcției publice.

OG5. Accelerarea transformării digitale a MRU și guvernanță robustă a datelor și a tehnologiilor emergente tratează digitalizarea ca infrastructură a politicilor MRU bazate pe date și ca set de reguli de utilizare responsabilă.

- Program 5.1 – Operaționalizarea ecosistemului digital de MRU și guvernanța datelor. Programul vizează operaționalizarea unui ecosistem digital integrat, bazat pe interoperabilitate și pe un cadru robust de guvernanță care definește proprietatea, calitatea, securitatea, accesul și utilizarea datelor; sunt prevăzute raportarea standardizată și obligatorie a datelor în SIMRU sau alt sistem național, extinderea facilităților de self-service și utilizarea SENEOSP ca hub de date pentru sectorul public, alături de instrumente de tip *business intelligence* pentru fundamentarea deciziilor. Programul include reclasificarea funcțiilor IT în administrația centrală pe baza rolurilor IT specializate și a competențelor din cadrul european e-CF, cu revizuirea cadrului normativ pentru a corela distinct funcțiile și rolurile IT cu un sistem de salarizare adaptat și cu o clasificare a complexității sistemelor IT gestionate de instituții.
- Program 5.2 – Dezvoltarea competențelor digitale în funcția publică. Programul vizează dezvoltarea competențelor digitale pentru funcționari, cu accent pe personalul de conducere și de resurse umane, extinzând formarea de bază și intermediară și promovând utilizarea eficientă a sistemelor MRU și a instrumentelor de analiză; intervenția consolidează înțelegerea riscurilor etice și de securitate asociate utilizării datelor și inteligenței artificiale.
- Program 5.3 – Digitalizarea proceselor de RU și utilizarea responsabilă a AI și automatizării. Programul urmărește digitalizarea completă a proceselor MRU și utilizarea controlată a automatizării și AI pentru activități suport, prin platforme integrate care sporesc trasabilitatea, transparența și eficiența în recrutare, mobilitate, evaluare și formare. Utilizarea AI este planificată a fi introdusă gradual prin proiecte-pilot evaluate etic și juridic, cu supervizare umană și aliniere la cadrul UE și OCDE, inclusiv prin dezvoltarea unei metodologii/cod de conduită și formare dedicată.

Elemente favorizante pentru sustenabilitatea SFP 2027-2032

Un exercițiu de prioritizare multicriterială este esențial pentru a stabili secvențierea și impactul potențial al programelor propuse. Metodologia dezvoltată, pilotată și propusă pentru replicare în acest livrabil evaluează programele pe criterii precum adecvarea la diagnostic și la obiective, acceptabilitatea politică și socială, impactul încrucișat cu alte programe și impactul bugetar relativ. Fiecărui criteriu i se atribuie o pondere, iar scorurile obținute indică un nucleu de programe cu prioritate ridicată. O concluzie ce reiese din pilotarea metodologiei este că SFP trebuie să combine ambiția cu pragmatismul: să lanseze devreme programele de bază și să pregătească terenul pentru intervenții ulterioare.

Implementarea SFP are nevoie de o arhitectură de guvernanță care să distingă clar între direcția strategică și coordonare, pe de o parte, și implementarea operațională la nivel instituțional, pe de altă parte. Sustenabilitatea poate fi asigurată (i) ancorarea strategiei la nivelul centrului guvernului, anume Prim-ministru și Secretariatul General al Guvernului (SGG), capabil să mențină coerența și prioritizarea intersectorială, (ii) prin integrarea acestora în reformele de modernizare administrativă coordonate de Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației (MDLPA) și (iii) prin consolidarea ANFP ca autoritate centrală de politici, standarde și capacitate analitică MRU pentru funcția publică. Funcția de coordonare între instituții pentru MRU ar putea fi asigurată prin Consiliul național pentru dezvoltarea resurselor umane, odată operaționalizat ca mecanism de coordonare, avizare și responsabilizare, completat de implicarea Ministerului Finanțelor, a Ministerului Investițiilor și Proiectelor Europene și a Autorității pentru Digitalizarea României (ADR) pentru asigurarea sustenabilității bugetare, alinierii la finanțările europene și guvernanței digitale. În același timp,

sustenabilitatea depinde de capacitatea INA și a furnizorilor privați de formare de a corela formarea cu cadrul de competențe.

Pentru a asigura implementarea efectivă a strategiei, un sistem de monitorizare și evaluare (M&E) structurat pe două niveluri ar trebui operaționalizat: nivelul central/strategic și nivelul instituțional/operațional. Coordonarea ar fi realizată de ANFP și Consiliul național pentru dezvoltarea resurselor umane responsabil de supravegherea implementării, în timp ce fiecare instituție publică ar fi responsabilă de raportarea progresului. Monitorizarea se bazează pe indicatori cantitativi (derivați din SIMRU și SENEOSP) și pe evaluări calitative (sondaje, studii de caz, analize tematice), completate de revizuirii anuale și evaluări la jumătatea și la finalul perioadei.

Sustenabilitatea bugetară a SFP este un element cheie care condiționează implementarea și eficacitatea sa. Planul de acțiune SFP trebuie să dezvolte o planificare bugetară multianuală care să distingă costurile de tranziție de costurile recurente și să utilizeze costuri unitare pentru activități (de exemplu, cost per curs, cost per licență de software). Digitalizarea și infrastructura IT sunt prevăzute ca ocupând o mare parte a bugetului, urmate de formare și dezvoltare, leadership și planificare și managementul performanței și incluziune. Sursele de finanțare vor fi preponderent din bugetul de stat, într-un context fiscal dificil, iar posibile finanțări europene sunt încă incerte. Bugetarea va fi influențată de reforme sistemice paralele, precum reforma sistemului de salarizare în sectorul public și politicile de consolidare fiscal-bugetară. Așadar, SFP va necesita o actualizare regulată a planului de acțiune, pentru a asigura continuarea implementării.

Planul de acțiune al SFP trebuie prevăzut cu etape semestriale pentru perioada 2027-2032, dependențe între programe, riscuri și măsuri de mitigare, precum și un mecanism anual de actualizare a planului. Planul de acțiune operationalizează strategia, transformând obiectivele și programele acesteia într-un instrument aplicabil, cu acțiuni clare, instituții responsabile, termene, rezultate așteptate, indicatori de monitorizare și surse de finanțare, în conformitate cu cerințele HG nr. 379/2022, pentru perioada 2027–2032. Într-un sistem MRU descentralizat, planul reduce riscul implementării fragmentate printr-o secvențiere logică a intervențiilor și prin stabilirea unei linii explicite de responsabilitate între nivelul central și cel instituțional, funcționând totodată ca instrument de management adaptiv care permite pilotarea, învățarea, recalibrarea și alinierea la cerințele de raportare și comparabilitate UE/OCDE. Sustenabilitatea implementării ar putea fi consolidată prin introducerea unei matrice de analiză a riscurilor de tip RAID, ca instrument obligatoriu de management, care permite evaluarea sistematică a probabilității și impactului riscurilor, identificarea semnalelor timpurii, alocarea clară a responsabilităților și definirea măsurilor de mitigare, facilitând ajustări rapide (re-etapizare, realocare de resurse sau intervenții normative) și contribuind direct la fezabilitatea și credibilitatea planului pe întregul orizont de implementare.

Ca pași următori, elementele propuse pentru fundamentarea SFP 2027-2032 trebuie să fie dezvoltate în continuare și validate printr-un proces iterativ de co-creație cu actorii responsabili de implementarea strategiei. Consultarea și validarea reprezintă mecanisme esențiale pentru asigurarea legitimității, calității tehnice și gradului de asumare a SFP 2027–2032. Acestea trebuie desfășurate etapizat, în paralel cu elaborarea versiunilor intermediare ale strategiei și ale planului de acțiune. Procesul ar trebuie să combine consultări tehnice interinstituționale, menite să rafineze obiectivele, programele, indicatorii, prioritizarea intervențiilor și fezabilitatea instituțională și bugetară, cu consultări extinse ale părților interesate, care integrează perspectivele instituțiilor publice centrale și locale, ale organizațiilor profesionale, sindicatelor, mediului academic și ale societății civile. Observațiile și propunerile rezultate ar trebui consolidate prin proceduri transparente de trasabilitate și integrate sistematic în documentele finale, astfel încât strategia și planul de acțiune să reflecte atât expertiza tehnică, cât și realitățile implementării și așteptările actorilor afectați de reformele propuse.

1. Introducere

1. Banca Mondială oferă asistență tehnică Guvernului României (GR) pentru a sprijini eforturile acestuia, conduse de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), de îmbunătățire a managementului resurselor umane (MRU) în administrația publică⁸. Asistența tehnică actuală se bazează pe reformele anterioare elaborate de ANFP, care vizau profesionalizarea, consolidarea și îmbunătățirea meritocrației și orientării către performanță a funcției publice în România. Acestea includ introducerea unui cadru de competențe generale pentru toți funcționarii publici din administrația publică și o nouă procedură națională de recrutare și selecție a funcționarilor publici, bazată pe cadrul de competențe generale. În temeiul acestui RAS, Banca sprijină ANFP în vederea intensificării și extinderii acestor eforturi de reformă prin cinci fluxuri de lucru interconectate, după cum urmează:

- Consolidarea corpului înalților funcționari publici (ÎFP) din administrația publică, prin îmbunătățirea cadrelor, politicilor și instrumentelor de MRU. Aceasta include reformarea modelului operațional al ÎFP, astfel încât să stimuleze furnizarea de rezultate cetățenilor de către administrația publică⁹.
- Proiectarea, dezvoltarea, implementarea și evaluarea unui program de dezvoltare executivă (PDE) pentru consolidarea competențelor secretarilor generali/secretarilor generali adjuncți și ale funcționarilor publici la nivel de directori generali (DG) din administrația publică centrală, ca parte a inițiativei de introducere a cadrului de competențe generale în activitățile de învățare și dezvoltare (Î&D) aplicabile funcțiilor de ÎFP și de conducere din administrația publică, în complementaritate cu programul de formare specializată pentru ÎFP, coordonat de Institutul Național de Administrație (INA)¹⁰.
- Îmbunătățirea planificării strategice a forței de muncă în administrația publică, printr-o mai bună integrare a cadrului de competențe generale și o mai bună utilizare a datelor¹¹.
- Consolidarea integrării cadrului de competențe în concursul național de recrutare, pe baza evaluării fundamentate pe dovezi și a recomandărilor formulate.¹²
- Dezvoltarea unui cadru strategic axat pe dezvoltarea resurselor umane potrivite în administrația publică și pe utilizarea datelor pentru MRU prin mecanisme coerente și funcționale de guvernanta a datelor¹³.

2. Prezentul raport reprezintă Livrabilul 3 din RAS, iar scopul raportului este de a propune elemente de fundamentare necesare pentru procesul de elaborare a Strategiei privind Funcția Publică (SFP) 2027-2032, coordonat de ANFP. Raportul prezent conține analize, opțiuni și propuneri de cadru logic care pot fi valorificate pentru fundamentarea proiectului de SFP 2027-2032 care urmează să fie dezvoltat de ANFP. Analizele și recomandările sunt axate pe consolidarea și extinderea reformelor în derulare de trecere la un MRU bazat pe competențe și pe date în funcția publică. Un raport conex la livrabil sprijină fundamentarea propunerilor de îmbunătățire și de direcție și de măsuri strategice privind guvernanta datelor pentru un MRU performant în funcția publică.

⁸ Prin Acordul pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309).

⁹ Abordat în Livrabilul 4 din RAS

¹⁰ Această activitate este acoperită de Livrabilul 1 și, parțial, de viitorul Livrabil 5.

¹¹ Acest aspect este acoperit de Livrabilul 2 și, parțial, de viitorul Livrabil 5 din RAS.

¹² Prin Livrabilul 6 din acest RAS.

¹³ Acoperită de prezentul livrabil și raportul conex.

- 3. România a înregistrat progrese semnificative în domeniul reformei și consolidării MRU din administrația publică, care trebuie valorificate, consolidate și continuate.** În ultimul deceniu, reformele privind îmbunătățirea managementului resurselor umane din administrația publică din România au fost implementate prin efortul autorităților române în contextul mai larg al obiectivelor de eficientizare a administrației publice la nivel european, la solicitarea și cu contribuția financiară a Uniunii Europene, precum și cu sprijinul tehnic al instituțiilor internaționale precum Banca Mondială și OCDE. Departate de a fi finalizate, reformele inițiate în domeniul MRU din administrația publică trebuie consolidate și continuate în mod coerent și sustenabil pe termen mediu. Un nou cadru strategic este necesar, în acest context, pentru eficientizarea administrației publice și, în particular, pentru dezvoltarea în continuare a funcției publice.
- 4. Contextul național justifică o consolidare a reformelor legate de MRU bazat pe competențe în funcția publică, respectiv administrația publică, din România.** Reformele inițiate în domeniul MRU, sub coordonarea ANFP, sunt la un stadiu al implementării care solicită continuitate, coerență și sustenabilitate pentru a realiza obiectivele scontate legate de creșterea performanței administrației publice. În acest sens, este oportun un nou cadru strategic pentru eficientizarea administrației publice și pentru dezvoltarea funcției publice. Adoptarea și modificările ulterioare ale Codului administrativ¹⁴ extinderea atribuțiilor ANFP, precum și investițiile și condiționalitățile PNRR au creat atât premise instituționale, cât și o fereastră de oportunitate pentru standardizare, profesionalizare și digitalizare în MRU.
- 5. În același timp, raportul pornește de la constatarea că procesul de planificare strategică trebuie relansat și actualizat.** Neadoptarea formală a proiectului Strategiei pentru Dezvoltarea Funcției Publice FP 2022–2027, elaborat de ANFP, coroborată cu apropierea de finalul perioadei de implementare a PNRR, impune reconfigurarea cadrului strategic, cu integrarea evoluțiilor ulterioare momentului elaborării proiectului anterior. În acest sens, raportul urmărește să ofere o bază analitică și operațională pentru un ciclu strategic 2027–2032, cu o logică de implementare etapizată: pregătire și proiectare, adoptare și operaționalizare, consolidare.

1.1 Scopul, abordarea metodologică și structura raportului

- 6. Raportul propune contribuții de natură analitică și metodologică.** Contribuțiile tehnice sunt orientate spre: (i) clarificarea nevoii de intervenție strategică; (ii) articularea unei viziuni și a unui set coerent de obiective; (iii) definirea programelor/direcțiilor de acțiune și a rezultatelor așteptate; (iv) conturarea indicatorilor, mecanismelor de monitorizare și evaluare și a responsabilităților, precum și (v) identificarea implicațiilor de implementare (instituționale, bugetare, digitale și de cadru legal). Aceste elemente corespund etapelor standard ale ciclului de management strategic descris în raport și a cerințelor legale aplicabile în administrația publică din România, care includ și necesitatea consultărilor interinstituționale și publice ca parte a aprobării strategiei.

¹⁴ Abordarea metodologică a planificării strategice sectoriale, instituționale și a bugetării bazate pe performanță, aplicabilă în România este reflectată în: Metodologia pentru elaborarea, implementarea, monitorizarea, evaluarea și actualizarea strategiilor guvernamentale, aprobată prin HG nr. 379/ 2022; Metodologia de elaborare, monitorizare, raportare și revizuire a planurilor instituționale strategice, aprobată prin HG nr. 427/2022 și în Metodologia de elaborare și execuție a programelor bugetare, aprobată prin HG nr. 467/2022.

7. **Pentru a crește utilitatea practică a raportului într-un context de constrângeri fiscale și de capacitate administrativă, documentul integrează și o componentă de prioritizare a programelor propuse, printr-un exercițiu de analiză multicriterială (AMC).** Acest demers urmărește să fundamenteze o prioritizare în timp a programelor pentru finanțare și implementare până la orizontul 2032, pornind de la problemele structurale ale funcției publice, reformele în curs și arhitectura de obiective și programe. Astfel, raportul nu se limitează la formulări programatice pentru SFP, ci propune și instrumente de decizie privind secvențierea și ordonarea intervențiilor.
8. **Publicul țintă al raportului este format din instituțiile publice ce ar trebuie să fie implicate în elaborarea SFP 2027-2032.** Acestea includ, în primul rând, ANFP – în rol de instituție centrală pentru funcția publică – și instituțiile centrale cu rol principal în elaborarea, implementarea și monitorizarea SFP: Ministerul Dezvoltării Lucrarilor Publice și Administrației (MDLPA), Secretariatul General al Guvernului (SGG), Ministerul Finanțelor (MF), Institutul Național pentru Administrație (INA) și Autoritatea pentru Digitalizarea României (ADR). Această delimitare este justificată de caracterul transversal al reformei MRU pentru funcția publică și de necesitatea implicării ulterioare, în cadrul procesului formal de elaborare și avizare, a actorilor instituționali și sociali relevanți (inclusiv asociații ale autorităților locale, asociații profesionale, sindicate, societatea civilă) identificați ca părți interesate în ciclul de formulare a strategiei.
9. **Structura raportului este construită astfel încât să fundamenteze logic proiectul de SFP, conform bunelor practici definite prin legislația în vigoare¹⁵.** Raportul include elemente metodologice pentru elaborarea SFP 2027–2032, precum și capitole care fundamentează viziunea, obiectivele și programele, inclusiv prin instrumente de prioritizare. În completarea acestor capitole, raportul propune elemente operaționale privind implementarea (guvernanță, monitorizare și evaluare, planificare și resurse), astfel încât produsul final al procesului strategic să poată fi, ulterior, transpus într-un document strategic complet, coerent și avizabil.

1.2 Abordare metodologică pentru dezvoltarea livrabilului

10. Metodologia pentru elaborarea prezentului livrabil are trei componente principale:

- Metodologia pentru analiza contextului, a strategiilor și politicilor relevante și a problemelor care justifică elaborarea strategiei
- Metodologia pentru definirea viziunii strategice
- Metodologia pentru elaborarea recomandărilor privind obiectivele generale și specifice, programele și planul de acțiune pentru o viitoare strategie privind funcția publică.

11. Analiza contextului, a strategiilor și politicilor relevante și a problemelor care justifică elaborarea strategiei a avut la bază o analiză documentară sistematică a cadrului strategic, instituțional și legislativ relevant pentru dezvoltarea funcției publice din România. Au fost analizate strategiile naționale și europene: Strategia de consolidare a administrației publice (SCAP) 2014-2020, Strategia de dezvoltare a funcției publice (SDFP) 2016-2020 și Strategia de formare în administrația publică (SFAP) 2016-2020, proiectul Strategiei de dezvoltare a funcției publice (SDFP) 2022-2027, Programul Operațional Capacitate Administrativă (POCA) 2014-2020, Planul Național

¹⁵ Anume prin Metodologia pentru elaborarea, implementarea, monitorizarea, evaluarea și actualizarea strategiilor guvernamentale, aprobată prin HG nr. 379/ 2022; Metodologia de elaborare, monitorizare, raportare și revizuire a planurilor instituționale strategice, aprobată prin HG nr. 427/2022 și prin Metodologia de elaborare și execuție a programelor bugetare, aprobată prin HG nr. 467/2022.

de Redresare și Reziliență (PNRR), Programul de guvernare 2025-2027, alte documente de politici publice. De asemenea, au fost analizate rapoarte ale instituțiilor internaționale (Comisia Europeană, OCDE, Banca Mondială), precum și cadrul legal aplicabil, în special Codul administrativ și legislația privind salarizarea. Această analiză a urmărit identificarea continuităților și rupturilor de politică, a gradului de aliniere la standardele europene și OCDE și a principalelor evoluții care influențează funcția publică și managementul resurselor umane în administrația publică din România.

- 12. În completarea analizei documentare, metodologia a inclus o analiză de tip evaluativ și comparativ, axată pe rezultatele și lecțiile învățate din implementarea strategiilor anterioare și a reformelor susținute prin fonduri europene și PNRR.** Au fost examinate realizările, stadiul de implementare și limitările reformelor privind recrutarea, managementul competențelor, evaluarea performanței, digitalizarea MRU și promovarea eticii și integrității. Această abordare a permis corelarea intervențiilor strategice cu problemele structurale persistente ale administrației publice și evaluarea măsurii în care instrumentele existente au generat schimbări sistemice sau doar ajustări procedurale.
- 13. Nu în ultimul rând, metodologia a integrat o abordare orientată spre politici bazate pe dovezi,** utilizând indicatori internaționali de guvernare, date administrative disponibile și concluzii din analize și evaluări anterioare pentru a fundamenta definirea problemelor și a nevoilor strategice. Analiza a fost structurată pentru a susține formularea unor contribuții relevante pentru viitoarea Strategie în domeniul funcției publice 2027–2032, punând accent pe coerență strategică, capacitate instituțională, guvernarea și sustenabilitatea reformelor.
- 14. Sursele de date utilizate pentru analizele care stau la baza abordării bazate pe dovezi sunt următoarele:**
- O analiză privind guvernarea datelor legate de personal în administrația publică, respectiv funcția publică, dezvoltată în raportul conex la acest raport
 - Analizele anterioare realizate de Banca Mondială în acorduri de asistență tehnică cu Guvernul României¹⁶
 - Rapoartele anuale și rapoartele privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici, realizate și publicate de ANFP
 - Analizele și rapoartele realizate de ANFP în perioada 2023-2025 pentru atingerea jaloanelor PNRR 416, 418 și 419, inclusiv analiza ex-post a concursului național pilot din 2023¹⁷, documentele de analiză și fundamentare pentru propunerile de politici publice și de reglementare

¹⁶ A se vedea în special: Acordul de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabilă (RAS) pentru Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică, Acordul de Asistență Tehnică Rambursabilă pentru consolidarea capacității Institutului Național de Administrație (INA) în vederea îmbunătățirii cadrului de politici de formare în administrația publică din România, Acordului de Asistență Tehnică Rambursabilă privind sprijinirea îmbunătățirii sistemului de formare profesională în cadrul Secretariatului General al Guvernului României, Acordul de Asistență Tehnică Rambursabilă privind Evaluarea Impactului Reglementărilor (RIA) III: Consolidarea Capacității Administrației Române de a Realiza Studii de Impact pentru o Reglementare Mai Bună - P167906.

¹⁷ Analiza ex-post a concursului național pilot, publicată de ANFP la: https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2023/PNRR/LIVRABILE/Analiza%20ex-post_v%20%20finala.pdf

aferente jaloanelor 418 cu privire la meritocrația¹⁸ în funcția publică și 419 cu privire la extinderea cadrelor de competențe la toate procesele de management al resurselor umane (MRU)¹⁹

- Date colectate și analizele realizate în cadrul acordului de servicii de asistență tehnică rambursabile pentru sprijinirea Agenției Naționale pentru Funcționari Publici în reformele privind gestionarea resurselor umane în România (prezentul RAS) și care au sprijinit atât elaborarea prezentului livrabil, cât și a altor livrabile
- Date și analize complementare realizate de Banca Mondială în acorduri de asistență tehnică cu Guvernul României, în special cu privire la salarizarea personalului din sectorul public și cadrul de competențe digitale pentru funcționarii publici din România²⁰.

15. Un pilon central pentru documentarea analizei contextului și problemelor actuale l-au reprezentat rapoartele elaborate de Banca Mondială în cadrul acordurilor de asistență tehnică cu Guvernul României, derulate ultimii șapte ani.

Aceste analize au oferit atât un diagnostic aprofundat al problemelor structurale din MRU și funcția publică, cât și recomandări strategice privind recrutarea, managementul competențelor, evaluarea performanței și salarizarea. Aceste recomandări au fost incluse în reforme implementate prin modificarea Codului administrativ și PNRR. Pe de altă parte, progresele realizate în perioada 2019-2023 au fost de asemenea analizate și constatări cu privire la ele se regăsesc în rapoartele pe care prezentul raport le valorifică. Astfel, fundamentarea propusă pentru SFP 2027-2032 se sprijină pe experiența și lecțiile din asistența anterioară acordată României prin RAS (2018–2020), care a evidențiat necesitatea unui sistem MRU unitar, strategic și orientat către performanță și a formulat o viziune de modernizare a gestionării personalului în administrația publică. Continuitatea conceptuală este importantă deoarece permite capitalizarea investițiilor analitice anterioare, evită fragmentarea reformelor și oferă un cadru de interpretare coerent pentru deciziile de politică publică ce urmează a fi adoptate.

16. O a doua categorie importantă de surse este reprezentată de rapoartele anuale și analizele tematice publicate de ANFP.

Aceste documente au furnizat date administrative oficiale privind structura și dinamica corpului funcționarilor publici. Rapoartele ANFP au fost utilizate pentru a descrie tendințe pe termen mediu, a identifica blocaje recurente și a fundamenta analizele privind capacitatea instituțională și funcționarea sistemului de management al funcției publice.

17. Un rol esențial l-au avut analizele și rapoartele elaborate de ANFP în perioada 2023–2025 pentru atingerea jaloanelor PNRR 416, 418 și 419. Acestea includ analiza ex-post a concursului național pilot din 2023, precum și documentele de fundamentare pentru propunerile de politici

¹⁸ Livrabilele proiectului care a vizat Jalonul 418 PNRR sunt publicate de ANFP: <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-pnrr/proiecte-pnrr-lista/identificarea-si-implementarea-unor-solutii-privind-cresterea-prestigiului-functiei-publice/>

¹⁹ Livrabilele proiectului care a vizat Jalonul 419 PNRR sunt publicate de ANFP: <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-pnrr/proiecte-pnrr-lista/operationalizarea-cadrelor-de-competenta-din-administratia-publica-centrala/>

²⁰ A se vedea: Acordul de Asistență Tehnică Rambursabilă privind sprijinirea reformei sistemului de salarizare din sectorul public, Acordul de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile privind consultanța pentru dezvoltarea platformei de Cloud Guvernamental și pentru migrarea serviciilor publice digitale selectate în Cloud, Componenta Instrumentului de Suport Tehnic (TSI) „România: Dezvoltarea unui Cadru General de Competențe Digitale pentru Funcționarii Publici”.

publice și modificări legislative privind meritocrația în funcția publică și extinderea abordării bazate pe competențe la toate procesele de MRU. Aceste analize aplicate au oferit dovezi directe privind funcționarea noilor instrumente de reformă, punctele lor forte, limitele identificate în implementare și ajustările necesare pentru scalare și sustenabilitate.

- 18. O a patra sursă majoră de date și analize o constituie activitățile realizate în cadrul prezentului RAS.** Datele colectate și analizele dezvoltate în acest cadru au susținut nu doar elaborarea prezentelor analize și contribuții pentru strategia funcției publice, ci și alte livrabile strategice, precum evaluarea concursului național extins, propunerile privind planificarea strategică a forței de muncă și reforma corpului înalților funcționari publici. Aceste analize au combinat date administrative, analize instituționale și comparații internaționale, oferind o bază solidă pentru formularea unor opțiuni de politică informate.
- 19. Prezentul livrabil și în celelalte livrabile elaborate în prezentul RAS se bazează pe analize aprofundate ale cadrului de reglementare și a datelor administrative disponibile la ANFP, dar și pe date colectate special în cadrul RAS.** Aceste date includ: (1) analize ale datelor cantitative privind forța de muncă din administrația publică și salarizarea, analize care susțin recomandările privind planificarea strategică a forței de muncă; (2) o serie de interviuri care susțin constatările din cadrul livrabilelor RAS; (3) interviuri cu reprezentanții ANFP și ai instituțiilor unde s-a organizat selecție pe post, cu privire la procesul de recrutare pentru funcționari publici; (4) sondaje cu candidații admiși și respinși la concursul național organizat în 2024; (5) un sondaj cu studenți în domeniul administrației publice care a fundamentat un studiu sociologic cantitativ care a testat preferințele tinerilor privind angajarea în funcția publică și atractivitatea funcției publice.
- 20. În completare, documentul valorifică date și analize realizate de Banca Mondială în acorduri curente de asistență tehnică,** în special cele referitoare la reforma salarizării în sectorul public și la dezvoltarea cadrului de competențe digitale pentru funcționarii publici. Aceste surse au fost utilizate pentru a corela politicile de resurse umane cu constrângerile fiscal-bugetare, cu obiectivele de performanță și cu cerințele tranziției digitale, asigurând o abordare coerentă între carieră, competențe și recompensare.
- 21. Analizele prezentate în document au fost realizate prin triangularea acestor surse,** combinând date cantitative (statistici administrative, indicatori de performanță, rezultate ale proceselor de recrutare) cu analize calitative (evaluări instituționale, rapoarte de implementare, concluzii din asistența tehnică). Această abordare a permis validarea constatărilor din surse diferite și reducerea riscului de interpretări parțiale sau contextuale.
- 22. Dezvoltarea viziunii pentru recomandările privind SFP se bazează pe doi piloni:**
 - **Recomandările și standardele OCDE,** relevante în contextual aderării României la această organizație;
 - **Ateliere de analiză prospectivă privind nevoile de reformă și dezvoltare a corpului ÎFP²¹.** Procesul a fost facilitat de echipa Băncii Mondiale și a reunit peste 40 de actori relevanți, precum înalți funcționari publici, experți în managementul resurselor umane, formatori, reprezentanți ai mediului academic și ai societății civile. Metodologia a urmărit valorificarea experienței practice

²¹ Organizate sub acest RAS.

a participanților și integrarea acestora cu expertiza analitică acumulată anterior prin studii, interviuri și bune practici internaționale, pentru a fundamenta o viziune comună privind dezvoltarea corpului înalților funcționari publici. Din punct de vedere metodologic, atelierelor au combinat instrumente calitative structurate, precum chestionare de captare a percepțiilor, lucrul în grupuri tematice, discuții facilitate în plen și exerciții prospective – cu inputuri analitice pregătite în avans (profiluri preliminare, liste de competențe, factori ai schimbării, exemple internaționale).

- **Ateliere de analiză prospectivă a nevoilor și provocărilor de digitalizare a administrației publice din România până în anul 2032²².** Prin metodologii de tip „horizon scanning” și construcția de scenarii, procesul a permis identificarea timpurie a tendințelor tehnologice relevante și a implicațiilor acestora asupra modului de funcționare a administrației. Metodologia iterativă, bazată pe sesiuni de lucru succesive și pe validarea cu reprezentanți ai administrației publice și ai sectorului privat, a asigurat realismul și relevanța concluziilor. Rezultatele au confirmat necesitatea combinării competențelor strategice de guvernare digitală cu expertiză tehnică avansată, reflectată atât în setul de competențe generale, cât și în definirea rolurilor ICT specializate.

23. Metodologia utilizată pentru elaborarea obiectivelor, programelor și planului de acțiune aferente Strategiei funcției publice 2027–2032 se bazează pe o abordare structurată de management strategic, aliniată cadrului național de planificare strategică (HG nr. 379/2022) și bunelor practici internaționale. Dincolo de analiza contextului și a problemelor, pentru care metodologia a fost prezentată anterior, a fost elaborat un lanț logic probleme–viziune–obiective–programe–rezultate, care asigură coerența internă a strategiei și o legătură clară între diagnoză și intervențiile propuse. Definirea obiectivelor generale și specifice și a programelor strategice urmează o logică orientată spre rezultate și impact, fiecare obiectiv fiind corelat cu domenii tematice clare și cu rezultate așteptate la nivel de impact și livrabile. Programele propuse au fost concepute ca seturi coerente de intervenții care răspund direct problemelor identificate și au fost ulterior supuse unei prioritizări prin analiză multicriterială, utilizând criterii de adecvare, acceptabilitate, impact încrucișat și impact bugetar relativ. Această etapă permite secvențierea realistă a intervențiilor în timp și corelarea nivelului de ambiție strategică cu constrângerile instituționale și fiscal-bugetare.

²² Organizate în cadrul proiectului TSI „România: Dezvoltarea cadrului de competențe digitale generale pentru funcționarii publici”, elaborat în temeiul contractului CE nr. REFORM/IM2024/005 (în temeiul TF074110).

2. Propunere pentru viziunea SFP 2027-2032

2.1 Viziune dezvoltată în cadrul reformelor MRU anterioare

- 24. Reformele MRU în funcția publică dezvoltate și coordonate de ANFP din 2018 s-au bazat pe o viziune de reformă ambițioasă asumată de Guvernul României și fundamentată pe baza propunerilor Băncii Mondiale²³.** Activitatea analitică derulată de către ANFP împreună cu Banca Mondială a evidențiat necesitatea unui sistem MRU unitar, strategic și orientat către performanță și a subliniat că îmbunătățirea eficienței și transparenței sectorului public depinde în mod fundamental de modul în care sunt gestionate, motivate și dezvoltate resursele umane. Viziunea propusă a definit un sistem MRU performant ca fiind unul capabil să „atrage, să distribuie, să rețină și să motiveze persoanele potrivite, cu competențele potrivite, pentru a îndeplini sarcinile potrivite, în vederea furnizării de bunuri și servicii publice de înaltă calitate”. Această viziune a implicat o schimbare de paradigmă, de la un model bazat pe conformitate, axat în principal pe controlul administrativ, la o abordare orientată spre rezultate și performanță, poziționând MRU ca o funcție strategică care sprijină realizarea unei guvernante eficiente.
- 25. Realizarea unei astfel de transformări a necesitat un sistem integrat aplicabil atât funcționarilor publici, cât și personalului contractual, asigurând coerența între cadrul juridic, practicile instituționale și procesele operaționale.** Analizele au evidențiat faptul că MRU ar trebui privit ca un ciclu continuu și interconectat, care acoperă planificarea strategică a forței de muncă, recrutarea pe bază de merit, gestionarea carierei bazată pe competențe, remunerarea transparentă și colectarea fiabilă a datelor privind RU în funcția publică, respectiv administrația publică. Un cadru unificat de competențe a fost considerat esențial pentru alinierea acestor procese, oferind o referință comună pentru identificarea, dezvoltarea și evaluarea competențelor și comportamentelor necesare pentru excelența profesională.
- 26. Viziunea care a stat la baza reformelor precedente rămâne relevantă și astăzi.** Multe dintre reformele recomandate se află în diferite stadii de implementare, inclusiv implementarea concursului național de recrutare, dezvoltarea (și implementarea) cadrelor de competențe și modernizarea sistemelor de date privind RU, sprijinite prin finanțare în cadrul PNRR. Cu toate acestea, transformarea sistemică prevăzută în analize anterioare rămâne o lucrare în curs de desfășurare. Din acest motiv, revizuirea viziunii reformelor MRU anterioare servește atât ca un memento, cât și ca un punct de referință: ea definește direcția pe care România și-a propus să o urmeze, în timp ce această nouă strategie oferă oportunitatea de a recalibra și adapta această traiectorie la contextul administrativ și politic actual.

²³ Dezvoltate prin RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică, ca parte a proiectului SIPOCA 136 „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”

2.2 Contextul național și tendințe internaționale ca elemente determinante pentru viziunea SFP 2027-2032

- 27. Administrația publică funcționează acum într-o lume în care volatilitatea, incertitudinea, complexitatea și ambiguitatea sunt mai degrabă regula decât excepția.** Prospectiva de viitor realizată pentru Uniunea Europeană²⁴ evidențiază capacitatea instituțiilor de a anticipa, învăța și se adapta. Presiunile în materie de securitate, accelerarea tehnologică, schimbările demografice și constrângerile climatice și energetice nu mai apar una câte una, ci interacționează între ele. În astfel de condiții, previziunea încetează să mai fie o activitate periferică și devine o disciplină operațională, utilizată pentru a orienta prioritățile, a reproiecta serviciile și a alinia oamenii, procesele și tehnologia în jurul valorii publice.
- 28. Aceste dinamici redefinesc deja așteptările cetățenilor și ceea ce administrațiile pot oferi în mod credibil.** Amenințările la adresa păcii și democrației, apariția riscurilor hibride și cibernetice și răspândirea tehnologiilor care utilizează intens datele împing guvernele să evolueze de la furnizori izolați la coordonatori ai ecosistemelor de servicii. Această transformare are implicații directe asupra gestionării RU, ridicând MRU de la un exercițiu de angajare la o funcție strategică care identifică competențele funcționale necesare, la nivel național și în cadrul fiecărei instituții, pentru a pune în aplicare prioritățile.
- 29. În întreaga Europă, furnizarea serviciilor publice suferă o transformare profundă.** Guvernele se îndepărtează de modelele administrative rigide, bazate pe sectoare, în favoarea unor ecosisteme deschise, bazate pe date și anticipative²⁵. Tehnologiile digitale, în special inteligența artificială (IA), *big data* și analizele avansate, redefinesc modul în care statele elaborează politici, interacționează cu cetățenii și gestionează resursele publice. Studiul Comisiei Europene „Adopt AI”²⁶ subliniază că IA „poate îmbunătăți interacțiunile dintre cetățeni și guvern, poate stimula capacitățile analitice și poate crește eficiența în domenii cheie precum sănătatea, mobilitatea, e-guvernarea și educația”. Această transformare depășește simpla căutare a eficienței. Ea pune în discuție însăși logica guvernării, mutând accentul de la conformitate și control la predicție, prevenire și personalizare. Instituțiile publice evoluează de la respondenți reactivi la administratori proactivi, utilizând date în timp real pentru a anticipa nevoile, a preveni crize și a viza intervenții cu o mai mare precizie. La rândul lor, cetățenii se așteaptă din ce în ce mai mult ca guvernele să se comporte ca cele mai bune platforme private: personalizate, accesibile și receptive, rămânând în același timp transparente, etice și echitabile.
- 30. Cu toate acestea, această evoluție ridică și întrebări fundamentale cu privire la rolul și competențele statului.** Într-o societate interconectată, guvernele nu pot și nu ar trebui să furnizeze toate serviciile singure. Multe funcții, cum ar fi gestionarea infrastructurii digitale, analiza specializată a datelor sau anumite forme de asistență medicală și socială, pot fi îndeplinite mai eficient prin parteneriate cu actori privați, civici și comunitari. Rolul principal al statului se îndreaptă, așadar,

²⁴ Parlamentul European și European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS). 2024. Tendințe globale până în 2040 – Alegerea viitorului Europei. Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg. Disponibil la: <https://data.europa.eu/doi/10.2760/689540>

²⁵ Ibidem.

²⁶ Comisia Europeană, Direcția Generală Rețele de Comunicații, Conținut și Tehnologie (CNECT), 2024. Studiu privind adoptarea IA – Raport final. Disponibil la <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/eu-study-calls-strategic-ai-adoption-transform-public-sector-services>

către cel de administrator, regulator și integrator al unui ecosistem de servicii mai larg, asigurându-se că toți actorii respectă standardele de echitate, calitate și responsabilitate²⁷. În termeni practici, acest lucru înseamnă dezvoltarea unor capacități instituționale și de MRU mai robuste pentru a gestiona rețele complexe de prestare a serviciilor. Administrația publică trebuie să fie capabilă să elaboreze și să supravegheze contractele, să reglementeze performanța, să protejeze drepturile cetățenilor și să mențină coerența între diversele actori. Pentru a face acest lucru, guvernele vor avea nevoie de funcționari publici cu competențe în proiectarea serviciilor, experiența utilizatorilor, etica digitală, guvernanta datelor și gestionarea parteneriatelor, abilități care combină capacitatea analitică cu intuiția umană.

- 31. Pentru România, modernizarea administrației publice nu se poate limita la platformele digitale; ea trebuie să remodeleze și modul în care serviciile sunt concepute, gestionate și evaluate.** Consolidarea capacităților de contractare strategică, co-creare cu cetățenii și managementul bazat pe rezultate va fi esențială. Instituțiile trebuie să învețe să evalueze serviciile pe baza impactului și a satisfacției utilizatorilor, nu doar pe baza respectării procedurilor. Această transformare nu poate avea succes fără o forță de muncă capabilă să o gestioneze, una mai mică, mai calificată și desfășurată strategic²⁸. În același timp, această transformare necesită schimbări organizaționale și culturale. Administrațiile publice trebuie să treacă de la instituții care operează fragmentat la modele de lucru colaborative și intersectoriale. Managerii ar trebui să fie împuterniciți să experimenteze, să măsoare și să ajusteze, susținuți de o cultură de guvernanta care valorizează învățarea și inovarea. Pentru ca acest lucru să se întâmple, sistemele de gestionare a resurselor umane trebuie să evolueze de la rutine administrative rigide la factori strategici de schimbare, promovând o forță de muncă care se poate adapta la noi modele de prestare a serviciilor și poate menține încrederea publicului în contextul perturbărilor tehnologice.
- 32. În România, funcția publică se confruntă cu o forță de muncă îmbătrânită și cu dificultăți în atragerea de profesioniști mai tineri, în special în domeniile tehnice și digitale.** Sisteme robuste și moderne de MRU pot ajuta la identificarea lacunelor critice de capacitate și pot ghida recrutarea, recalificarea și mobilitatea ținute. De asemenea, ar trebui să fie conectate la sistemele informatice de resurse umane pentru a furniza dovezi pentru deciziile privind personalul, succesiunea și dezvoltarea carierei. În cadrul acestei abordări, cartografierea competențelor specifice funcțiilor sau categoriilor de funcții, în domenii precum elaborarea politicilor, reglementarea, guvernanta datelor, prestarea de servicii și gestionarea financiară, va deveni un instrument cheie pentru planificare și dezvoltare instituțională.
- 33. Pentru ca această transformare să fie durabilă, unitățile de resurse umane (RU) trebuie să evolueze către centre de capacitate strategică, capabile să ofere consiliere conducerii cu privire la scenariile viitoare privind forța de muncă și prioritățile de investiții în competențe.** Acestea vor trebui să colaboreze mai strâns între instituții pentru a armoniza metodele de planificare și a partaja informații privind datele. Presiunile demografice și ale pieței muncii necesită, de asemenea, modele de angajare mai flexibile. Sectorul public trebuie să devină un angajator atractiv pentru noile

²⁷ OCDE. 2025. Government at a Glance 2025. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>.

²⁸ Parlamentul European și European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS). 2024. Tendințe globale până în 2040 – Alegerea viitorului Europei. Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg. Disponibil la: <https://data.europa.eu/doi/10.2760/689540>

generații care apreciază scopul, mobilitatea și dezvoltarea profesională. Acest lucru implică modernizarea parcursurilor profesionale, stimulente bazate pe performanță, opțiuni de muncă hibride și oportunități de intrare laterală din alte sectoare. În cele din urmă, regândirea compoziției forței de muncă înseamnă crearea unui serviciu public eficient, competent și orientat către misiune, planificat strategic, bazat pe date și dezvoltat continuu pentru a menține încrederea cetățenilor într-o eră a transformării.

34. Transformările tehnologice, demografice și sociale redefinesc natura muncii în sectorul public.

Locurile de muncă ale viitorului vor necesita o combinație de competențe analitice, digitale și interpersonale care odinioară erau considerate distincte. Comisia Europeană²⁹ subliniază că inteligența artificială și automatizarea nu schimbă doar modul în care lucrează funcționarii publici, ci remodelează întregi structuri ocupaționale, creând noi profesii și redefinindu-le pe cele existente. Pe măsură ce automatizarea preia activitățile repetitive și tranzacționale, valoarea umană în administrația publică va consta din ce în ce mai mult în judecată, creativitate, etică și colaborare. Funcționarii publici vor trebui să integreze instrumentele digitale în rutina lor zilnică, menținând în același timp perspectiva centrată pe om, care asigură echitatea, responsabilitatea și empatia în serviciul public. Noua paradigmă va favoriza seturile de competențe hibride, combinând fluența digitală și gândirea sistemică cu adaptabilitatea, raționamentul etic și rezolvarea problemelor peste granițe.

35. Această evoluție necesită ca sistemele de gestionare a resurselor umane să se îndrepte decisiv către un management bazat pe competențe. Competențele sunt puntea de legătură între strategie și performanța individuală: ele definesc cunoștințele, abilitățile și comportamentele necesare pentru atingerea obiectivelor instituționale. Integrarea cadrelor de competențe în procesele de gestionare a resurselor umane permite administrațiilor să alinieze talentele la misiune, să încurajeze mobilitatea și să vizeze investiții în competențe critice.

36. În România, această schimbare este deja în curs de desfășurare. Analize de perspectivă recente derulate de echipa Băncii Mondiale în România³⁰ au conturat provocările și nevoile viitoare în materie de competențe și rolurile digitale necesare pentru funcția publică până în 2032. Analizele anticipează apariția unor noi categorii profesionale, precum lideri în transformarea digitală, administratori de date, coordonatori de securitate cibernetică și specialiști în guvernanta IA, alături de necesitatea de a îmbunătăți alfabetizarea digitală în toate grupurile profesionale. Aceste roluri vor fi esențiale pentru a se asigura că tehnologia consolidează, în loc să înlocuiască, profesionalismul din sectorul public.

37. Pentru a ține pasul cu aceste tendințe, administrația publică românească trebuie să instituționalizeze învățarea și dezvoltarea continuă. Evenimentele tradiționale de formare

²⁹Navajas Cawood, E., Abendroth-Dias, K., Arias Cabarcos, P., Kotsev, A., Bacco, M. et al. 2025. Raport privind perspectivele IA generative. Explorarea intersecției dintre tehnologie, societate și politică, Navajas Cawood, E. (editor), Kotsev, A. (editor), Van Bavel, R. (editor) și Vespe, M. (editor), Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/1109679>

³⁰ Banca Mondială. 2025. Raport privind evaluarea competențelor digitale necesare în administrația publică românească, ținând seama de politicile relevante la nivel național și al Uniunii Europene. Available at <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099071725093059745/pdf/P506325-5d25a447-aa60-4b9e-aad0-a7193167bc98.pdf>

profesională, organizate o singură dată, nu mai sunt suficiente. În schimb, învățarea trebuie să devină un proces permanent și integrat, susținut de platforme digitale de învățare, formare modulară, micro-certificări, mentorat și rețele de colegi. Corelarea rezultatelor învățării direct cu avansarea în carieră și evaluarea performanțelor va contribui la crearea unei culturi în care perfecționarea profesională nu este opțională, ci o parte așteptată a vieții în serviciul public. Cadrele de competențe ar trebui, de asemenea, să rămână dinamice, actualizate periodic pentru a reflecta nevoile funcționale în schimbare și prioritățile politice. Acest lucru include extinderea dincolo de competențele tehnice pentru a pune accentul pe competențe emergente, cum ar fi previziunea strategică, implicarea cetățenilor și proiectarea pentru incluziune.

38. Transformările digitale și sociale care remodelează în prezent guvernarea schimbă și funcționarea internă a instituțiilor publice. Procesele administrative, odată liniare, ierarhice și bazate pe documente, evoluează către sisteme integrate, bazate pe date și orientate către utilizator. Digitalizarea permite guvernelor să acționeze mai rapid și mai transparent, utilizând date în timp real pentru a informa deciziile și a aloca resursele în mod eficient. Cu toate acestea, acest progres introduce și noi vulnerabilități și dependențe care necesită o regândire fundamentală a modului în care procesele sunt proiectate, securizate și gestionate. Tehnologiile emergente, precum inteligența artificială și calculul cuantic, creează atât instrumente puternice pentru inovare, cât și noi puncte de intrare pentru exploatare.³¹ Totodată, atacurile cibernetice în sectorul public devin din ce în ce mai frecvente și mai sofisticate, vizând nu numai datele și infrastructura, ci și încrederea publică în sine. În România, Direcția Națională pentru Securitate Cibernetică (DNSC) a evaluat nivelul de risc cibernetic al administrației publice centrale ca fiind mediu, identificând slăbiciuni persistente în gestionarea infrastructurii, conștientizare și coordonare.³²

39. Consolidarea rezilienței instituționale a devenit, prin urmare, o necesitate strategică. Reziliența nu se mai limitează la recuperarea în caz de dezastre; ea reprezintă capacitatea administrației de a absorbi șocurile, de a se adapta la perturbări și de a continua să furnizeze servicii esențiale în condiții de stres. Acest lucru necesită integrarea principiilor de reziliență în fiecare etapă a proiectării proceselor, de la planificare și bugetare până la furnizarea și evaluarea serviciilor. Procesele trebuie să fie „sigure prin proiectare”, ceea ce înseamnă că securitatea cibernetică, protecția datelor și planificarea continuității sunt integrate. În același timp, reziliența depășește sfera tehnologiei. Ea include agilitatea organizațională, colaborarea și învățarea. Administrațiile moderne trebuie să fie capabile să se reconfigureze rapid, să formeze echipe intersectoriale și să apeleze la expertiză externă atunci când este necesar. Acest lucru implică structuri mai plate, sisteme interoperabile și o coordonare orizontală mai puternică între ministere și agenții. O reproiectare eficientă a proceselor ar trebui să reducă fragmentarea, să elimine duplicarea și să concentreze eforturile administrative asupra rezultatelor care contează cel mai mult pentru cetățeni.

40. Pentru România, această transformare implică atât modernizarea, cât și schimbarea culturală. Instituțiile trebuie să investească în cadre de guvernare și practici de leadership care încurajează experimentarea, rezolvarea problemelor și luarea deciziilor bazate pe date. Managerii au nevoie de autonomie și responsabilitate pentru a acționa ca agenți ai schimbării, în timp ce sistemele de

³¹ Agenția Uniunii Europene pentru Securitate Cibernetică (ENISA). 2024. Amenințări de securitate cibernetică până în 2030 – Actualizare – Raport extins. Agenția Uniunii Europene pentru Securitate Cibernetică, Luxemburg. Disponibil la: <https://data.europa.eu/doi/10.2824/349493>

³² Direcția Națională pentru Securitate Cibernetică. 2025. Raportul anual de activitate pentru anul 2024. București.

gestionare a resurselor umane ar trebui să recunoască și să recompenseze comportamentele care favorizează colaborarea, previziunea și leadershipul etic. Formarea în domeniul gestionării riscurilor, securității digitale și comunicării strategice ar trebui să devină parte a cadrelor de competențe manageriale la toate nivelurile. În cele din urmă, reziliența depinde atât de oameni, cât și de sisteme, de o forță de muncă împuternicită, calificată și de încredere, capabilă să acționeze decisiv atunci când rutinele se destramă.

2.3 Propuneri de recalibrarea a vizunii pentru SFP 2027-2032

41. **Viitorul administrației publice din România va fi definit de capacitatea sa de a se adapta, de a învăța și de a menține încrederea publicului într-o lume marcată de perturbări.** Analiza de perspectivă a nevoilor și provocărilor de digitalizare a administrației publice din România până în anul 2032³³ indică în mod clar o transformare care nu mai este opțională ci structurală, în care capitalul uman, datele și tehnologia devin activele de bază ale guvernantei. Provocarea nu constă doar în modernizarea procedurilor, ci și în redefinirea aspectului unui serviciu public eficient, echitabil și pregătit pentru viitor.
42. **Viziunea anterioară a României privind MRU în funcția publică trebuie adaptată contextului actual tehnologic, politic și al nevoilor administrației publice românești.** Apariția tehnologiilor digitale, cererea de guvernanță anticipativă și centrată pe cetățeni, precum și expunerea crescândă la riscurile cibernetice și demografice necesită o recalibrare a ambițiilor, priorităților și metodelor. Viziunea recalibrată pentru SFP pentru 2027-2032 recunoaște, prin urmare, că oamenii și instituțiile trebuie să evolueze împreună. Un sistem modern de MRU nu este doar o colecție de norme administrative, ci este motorul adaptabilității care permite statului să funcționeze în condiții de incertitudine. În următorul deceniu, reforma MRU din funcția publică România ar trebui să vizeze construirea unei administrații publice cu orientare strategică, care lucrează transparent, eficient și etic cu cetățenii și mediul de afaceri.
43. **În centrul viziunii s-ar afla trecerea de la conformitate la atingerea obiectivelor.** Conform viziunii propuse, instituțiile se vor concentra mai puțin pe proceduri și mai mult pe valoarea pe care o creează pentru cetățeni și societate. Administrația publică trebuie să devină o rețea unificată de instituții care învață, în care strategia, structura și oamenii sunt aliniați pentru a obține rezultate măsurabile în domeniul sănătății, educației, protecției sociale și al altor priorități publice. MRU trebuie să faciliteze acest lucru prin recrutare, mobilitate și parteneriate care valorifică potențialul capitolului uman din administrația publică. Administrația se va asigura că misiunile sunt clar articulate, că personalul înțelege contribuția sa și că sistemele de performanță recompensează rezultatele și inovarea, mai degrabă decât vechimea sau conformitatea formală. Rolul statului va fi din ce în ce mai mult acela de coordonator și garant al valorii publice, colaborând cu multiple părți interesate, sectorul privat, mediul academic, societatea civilă și comunitățile locale, pentru a produce împreună soluții.
44. **Digitalizarea ar deveni o prioritate pentru administrația publică.** Acest lucru nu înseamnă că tehnologia înlocuiește rolurile umane, ci mai degrabă amplifică capacitatea funcționarilor publici de a lua decizii informate, oportune și transparente. Sistemul de MRU din administrația publică din

³³ Organizate în cadrul proiectului TSI „România: Dezvoltarea cadrului de competențe digitale generale pentru funcționarii publici”, elaborat în temeiul contractului CE nr. REFORM/IM2024/005 (în temeiul TF074110).

România trebuie să se asigure că competențele digitale sunt pe deplin integrate în toate categoriile profesionale, nu ca o specializare separată, ci ca o bază pentru administrația modernă. Acest lucru va necesita o abordare cuprinzătoare a dezvoltării forței de muncă digitale: integrarea cadrului general de competențe și a viitorului cadru de competențe digitale în recrutare, formare și gestionarea performanței; dezvoltarea de noi roluri de leadership digital (cum ar fi responsabili de transformare, responsabili de date și coordonatori de securitate cibernetică); și asigurarea faptului că toți funcționarii publici pot utiliza în siguranță și eficient IA și instrumentele digitale în activitatea zilnică.

- 45. Viziunea recalibrată ar plasa, de asemenea, funcționarii publici în centrul modernizării.** Funcția publică din România trebuie să devină un angajator atractiv și inspirator, capabil să recruteze și să păstreze profesioniști motivați de scopul public și capabili să navigheze în complexitate. MRU se va concentra pe planificarea strategică a forței de muncă, dezvoltarea carierei și învățarea pe tot parcursul vieții, asigurându-se că fiecare instituție înțelege competențele de care are nevoie, identifică lacunele și investește sistematic în eliminarea acestora. Managementul bazat pe competențe va deveni principiul organizatoric al MRU, conectând recrutarea, evaluarea și dezvoltarea profesională într-un sistem coerent. Angajații vor fi încurajați să-și dezvolte seturi de competențe hibride, care combină expertiza în politici cu alfabetizarea digitală, previziunea și colaborarea. Învățarea va fi continuă, susținută de platforme digitale și programe modulare care se adaptează la parcursurile profesionale individuale. În același timp, va fi esențială o atenție reînnoită asupra leadershipului. Managerii de la toate nivelurile vor trebui să acționeze ca facilitatori ai schimbării, capabili să motiveze echipele, să încurajeze inovarea și să transforme obiectivele strategice în rezultate practice. Cadrul MRU ar trebui să integreze reziliența managerială, guvernanta etică și comunicarea ca competențe de bază pentru rolurile de leadership.
- 46. Funcția publică ar trebui să întruchipeze principiile integrității, transparenței și responsabilității, construind în același timp în administrația publică reziliența necesară pentru a funcționa eficient.** Reziliența va fi atât structurală, cât și umană: procese concepute pentru continuitate, sisteme digitale construite „sigure din proiectare” și personal echipat pentru a gestiona riscurile și a răspunde la crize. Lecțiile învățate din evaluările de securitate cibernetică și exercițiile de previziune globală indică o singură concluzie, și anume că reziliența instituțională este inseparabilă de reziliența umană. MRU va trebui să încorporeze conștientizarea riscurilor, leadershipul în situații de criză și previziunea în sistemele de performanță managerială și în programele de formare. Guvernanta etică va fi, de asemenea, consolidată prin standarde profesionale mai stricte și o cultură organizațională care valorizează echitatea, incluziunea și luarea deciziilor bazate pe dovezi. În acest context, cadrele de guvernanta digitală și AI vor juca un rol crucial în asigurarea faptului că tehnologia servește cetățenilor, în loc să îi înlocuiască sau să îi marginalizeze.
- 47. Performanța administrației publice este condiționată de modul în care funcționarii publici sunt recrutați, formați și dezvoltați pe parcursul carierei lor.** Așadar, politicile de MRU trebuie să fie mai echitabile, transparente și aliniate la realitățile unei administrații moderne, orientate spre digitalizare. Elemente precum sistemele digitale de date RU și cadrele de competențe deja în implementare au un rol esențial în acest proces, facilitând o planificare a forței de muncă mai bine fundamentată pe date și o dezvoltare profesională mai structurată.

Viziunea recalibrată astfel propusă s-ar baza pe următoarele enunțuri cheie:

- Până în anul 2032, funcția publică din România va evolua către un corp profesional unitar, meritocratic și depolitizat, orientat către rezultate, care susține o administrație publică eficientă, digitală și deschisă, în serviciul cetățeanului și al interesului public.
- Procesele de management al resurselor umane vor fi integrate într-un sistem coerent, bazat pe competențe, dovezi și utilizarea strategică a datelor, cu o arhitectură de guvernare robustă ancorată într-o instituție centrală și împuternicită de resurse umane pentru întreaga administrație publică.
- Funcția publică va deveni un angajator de referință, capabil să atragă, să rețină și să dezvolte personal tehnic și de conducere de înaltă competență, care să promoveze diversitatea, incluziunea, integritatea și bunăstarea și să susțină obiectivele de dezvoltare pe termen lung ale României.

48. Această viziune este susținută de principii directoare care reflectă lecțiile analizei și alinierea la standardele OCDE și UE:

- Meritocrație și profesionalizare: toate deciziile privind cariera funcționarilor se bazează pe competențe demonstrate, standarde profesionale și proceduri transparente.
- Coerență și integrare a politicilor de resurse umane: recrutarea, mobilitatea, dezvoltarea, evaluarea și salarizarea sunt proiectate ca un sistem unitar, nu ca procese izolate.
- Planificare strategică și sustenabilă a forței de muncă: deciziile privind numărul, structura și profilul funcționarilor sunt ancorate în planificarea strategică, în limitele bugetare și în scenariile demografice.
- Leadership responsabil și orientat spre rezultate: funcțiile de conducere, inclusiv înalții funcționari publici, sunt selectate și evaluate pe baza contribuției la performanța și reziliența instituțională.
- Decizii bazate pe date: politicile de MRU se fundamentează pe date complete și analize privind structura corpului funcționarilor, competențe, fluxuri și performanță.
- Digitalizare și inovație responsabilă: tehnologiile digitale și AI sunt utilizate pentru simplificarea proceselor de MRU, cu garanții privind transparența, nediscriminarea și protecția datelor.
- Integritate, diversitate și bunăstare, integritatea, egalitatea de șanse și sănătatea psihosocială sunt tratate ca factori esențiali de productivitate și de încredere în funcția publică.

3. Implicații ale priorităților, politicilor și cadrului legal aplicabil asupra administrației/ funcției publice din Romania

3.1 Inițiative strategice la nivelul UE și OCDE

49. Abordarea Comisiei Europene în cadrul noului Cadru financiar multianual (CFM) pune accentul pe o forță de muncă modernă, calificată și rezilientă în administrația publică. În acest context, administrația publică din statele membre trebuie pregătită pentru provocările digitale și sociale și susținută de un pachet cuprinzător de orientări de politici publice, asistență tehnică și finanțare pentru a stimula reforme organizaționale și de personal cu impact în întreaga UE.

50. Inițiativa ComPact a Comisiei Europene este o inițiativă strategică care vizează consolidarea rezilienței, inovării și competențelor administrațiilor publice din statele membre. ComPact încurajează o cooperare mai strânsă între administrații pentru a elimina lacunele în materie de politici și servicii la nivelul UE, promovând o administrație publică de calitate și sprijinind eforturile de modernizare. ComPact contribuie la Agenda UE pentru competențe, promovează obiectivele Deceniului digital – cum ar fi accesibilitatea online a tuturor serviciilor publice esențiale până în 2030 – și sprijină administrațiile să îndeplinească obiectivele UE în materie de climă și energie pentru 2030. Astfel, ComPact include trei piloni³⁴:

- **Pilonul 1** – Agenda pentru competențe în domeniul administrației publice, în cadrul căruia Comisia Europeană promovează: mobilitate administrativă (prin programul Public Administration Cooperation Exchange – PACE), formare comună la nivel UE, rețea de centre de excelență, programe de leadership în administrație, EU Academy, sprijin pentru administrații locale, pașaport al competențelor pentru profesioniștii din administrația publică, modernizarea MRU din administrația publică, instrumente de calitate administrativă;
- **Pilonul 2** - Capacitatea pentru Deceniul Digital al Europei, în cadrul căruia Comisia Europeană se angajează să ofere sprijin statelor membre pentru implementarea legislației digitale, servicii administrative online pe deplin accesibil prin portalul digital unic și sistemul „once-only”, interoperabilitate, valorificarea responsabilă a IA, capacități cloud;
- **Pilonul 3** – Capacitatea de a conduce tranziția verde, în cadrul căruia Comisia Europeană se angajează să ofere sprijin statelor membre pentru planuri climatice, bugetare verde, evaluări de risc climatic, refacerea ecosistemelor, soluții bazate pe natură, decarbonizare clădirilor publice și reducerea amprente de carbon.

51. Strategia EUPAN 2025-2028 se concentrează pe trei domenii strategice principale, care pot alinia direcțiile strategice de la nivelul administrațiilor publice din UE cu pilonii ComPact. Acestea țin de întărirea leadership-ului și a capacității de a dezvolta servicii inovatoare și politici

³⁴ Comisia Europeană. 2023. Enhancing the European Administrative Space (ComPact) (Comunicare COM(2023) 667). Bruxelles. Disponibil la: https://reform-support.ec.europa.eu/public-administration-and-governance-coordination/enhancing-european-administrative-space-compact_en.

eficiente de resurse umane, de consolidarea participării și co-creării pentru a spori încrederea și reziliența administrațiilor publice și de creșterea capacității administrațiilor pentru transformările digitale și verzi³⁵. Fiecare domeniu include un set flexibil de teme, precum dezvoltarea profesională, managementul strategic al resurselor umane, etica și integritatea, guvernarea deschisă, utilizarea responsabilă a tehnologiilor digitale, sustenabilitatea, colaborarea transfrontalieră și securitatea cibernetică, permițând președinților EUPAN să răspundă celor mai recente provocări și tendințe.

52. Programul pentru Deceniul Digital al UE oferă un cadru de referință esențial pentru o strategie coerentă a funcției publice în România, în condițiile în care administrația publică este un actor-cheie în atingerea obiectivelor digitale. Accentul pus de Deceniul Digital pe competențe digitale avansate, servicii publice digitale de calitate și utilizarea eficientă a datelor legitimează și susține investițiile în dezvoltarea competențelor digitale ale funcționarilor publici. Alinierea SFP la acest cadru european contribuie la profesionalizarea administrației, la creșterea capacității instituționale de a implementa politici publice complexe și la reducerea decalajelor digitale dintre România și alte state membre ale UE. În același timp, obiectivele Deceniului Digital privind transformarea digitală a sectorului public sunt direct relevante pentru digitalizarea managementului resurselor umane din instituțiile publice. Introducerea unor sisteme integrate de MRU digital (pentru recrutare, evaluare, formare și mobilitate) sprijină transparența, eficiența și deciziile bazate pe date, elemente centrale atât în viziunea UE, cât și în modernizarea funcției publice. Astfel, Programul UE pentru Deceniul Digital nu este doar un reper extern, ci un instrument strategic care poate orienta reforma funcției publice din România spre o administrație mai agilă, mai atractivă pentru profesioniști și mai bine adaptată nevoilor cetățenilor și economiei digitale.

53. Standardele OCDE de guvernare publică au devenit un reper de referință pentru administrația publică din România, în contextul candidaturii României la OCDE. Organizația a emis de-a lungul timpului recomandări de politici publice menite să asigure un sector public eficient, etic și rezilient. Un document de referință este Recomandarea Consiliului OCDE privind Leadership-ul și Capabilitatea în Serviciul Public, care stabilește 14 principii menite să asigure că serviciile publice sunt adecvate pentru provocările și nevoile contemporane³⁶. Această recomandare subliniază că este nevoie de un leadership de excelență în sectorul public pentru a ghida transformarea administrativă; liderii din administrație trebuie să promoveze inovația, să gestioneze riscurile, să fie responsabili pentru rezultate și să dea dovadă de cele mai înalte standarde de etică și integritate. Aproape 90% din țările OCDE au investit în dezvoltarea un corp al funcțiilor publice de conducere de rang înalt cu reguli specifice, recunoscând importanța unui leadership profesionist și responsabil în administrație. Totodată, recomandările OCDE susțin dezvoltarea unei forțe de muncă publice orientate spre viitor, capabilă să facă față provocărilor precum digitalizarea, schimbările demografice sau situațiile de urgență. Instrumente precum recrutarea pe bază de merit, învățarea continuă, mobilitatea internă, managementul performanței și planificarea strategică a resurselor umane trebuie întărite pentru a asigura competențele necesare atât activității curente, cât și transformării organizațiilor publice. OCDE evidențiază și necesitatea unui serviciu public flexibil și divers, care să

³⁵ European Public Administration Network (EUPAN). 2025. EUPAN Strategy Paper 2025–2028. Disponibil la: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2025/06/EUPAN_Strategy_Paper_2025_2028.pdf

³⁶ Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE). 2019. Recomandarea Consiliului privind leadershipul și capacitatea serviciului public (OECD Legal Instruments, OECD/LEGAL/0445). Paris. Disponibil la: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/641/641.en.pdf>

poată redistribui rapid resurse umane acolo unde este nevoie și care să reflecte diversitatea societății pe care o deservește.

- 54. Recomandările OCDE pentru guvernarea publică și reforma administrației publice pleacă de la premisa că instituțiile statului trebuie să fie eficiente, transparente, responsabile și orientate către cetățean.** Cadrul de guvernare publică al OCDE subliniază că un guvern „care funcționează bine” are nevoie de baze solide: stabilitate instituțională, standarde clare pentru decizie, responsabilitate, integritate, transparență, standarde de performanță și mecanisme de evaluare.³⁷ Această abordare este extrem de relevantă pentru România, unde deficitul de încredere în instituții, birocrăția și percepțiile de ineficiență sunt frecvente, iar o reformă profundă a administrației publice ar putea contribui la consolidarea statului de drept și la creșterea calității serviciilor publice.
- 55. Un punct-cheie susținut de OCDE este digitalizarea serviciilor publice și transformarea modului de furnizare a serviciilor.** Organizația promovează furnizarea de servicii centrate pe nevoile cetățeanului, accesibile, echitabile, transparente și eficiente.³⁸ Pentru România, acest lucru înseamnă continuarea și aprofundarea procesului de digitalizare a administrației prin organizarea serviciilor publice astfel încât cetățeanul să primească rapid, ușor și clar ceea ce are nevoie, reducând birocrăția inutilă și riscul de corupție.
- 56. Un alt element fundamental este guvernarea bazată pe dovezi și evaluarea politicilor publice.** Recomandările OCDE includ standarde clare de colectare și analiză a datelor pentru a crește eficiența, responsabilitatea și performanța guvernului. Pentru România, adoptarea unei culturi administrative orientate spre evidență și evaluare poate contribui la implementarea coerentă a reformelor, la monitorizarea impactului și la ajustarea rapidă a intervențiilor guvernamentale, evitând proiecte ineficiente sau inadecvate contextului local.
- 57. Integritatea, transparența și combaterea corupției reprezintă, de asemenea, o piatră de temelie în viziunea OCDE.** Instituțiile publice trebuie să adopte practici clare pentru prevenirea corupției, gestionarea conflictelor de interese, asigurarea transparenței decizionale și responsabilizarea funcționarilor.³⁹ Pentru România, unde corupția este văzută în continuare ca o problemă critică⁴⁰, acest cadru oferă un standard extern, care poate orienta reformele legislative și administrative spre consolidarea încrederii publice și a responsabilității statului față de cetățeni.
- 58. Recomandările OCDE privind reforma funcției publice pun accentul pe dezvoltarea de personal specializat, și responsabil, capabil să se adapteze provocărilor viitoare.** Printre prioritățile cheie se numără gestionarea strategică a talentelor, sistemele de recrutare, învățarea continuă, mobilitatea internă și gestionarea performanței pentru a se pregăti pentru automatizare, schimbări demografice și crize. Flexibilitatea în organizarea muncii, care reflectă nevoile diverse ale

³⁷ OCDE. 2020. *Policy Framework on Sound Public Governance: Baseline Features of Governments that Work Well*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c03e01b3-en>.

³⁸ OCDE. 2022. *OECD Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age*, *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 23, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2ade500b-en>.

³⁹ Cadrul anticorupție și de integritate al OCDE și documente relevante publicate la: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/anti-corruption-and-integrity.html>

⁴⁰ A se vedea Indicele de Percepție a Corupției publicat de Transparency International la: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/rou>

angajaților și promovează diversitatea și incluziunea, susține încrederea, inovarea și o mai bună calitate a serviciilor publice. În plus, reformele ar trebui să asigure echitatea salarială, orientarea către performanță, concurența cu sectorul privat și planificarea eficientă a cheltuielilor salariale, corelată cu planificarea strategică a forței de muncă, toate acestea fiind susținute de o coordonare instituțională puternică și de implicarea părților interesate. Obiectivul este de a asigura instituții publice reziliante, inovatoare și orientate către cetățeni, care să poată obține rezultate eficiente și să mențină încrederea publicului.

3.2 Ancorele strategice pentru perioada 2021-2027 și din PNRR

59. Proiectul privind Strategia în domeniul funcției publice pentru perioada 2022-2027, elaborat de către ANFP⁴¹ rămâne singurul cadru strategic pentru funcția publică în lipsa unei strategii formal adoptată în această perioadă. Proiectul de strategie pune accent pe transformarea digitală, dezvoltarea cadrelor de competențe, profesionalizarea MRU și promovarea eticii și integrității în sectorul public. Chiar dacă documentul nu a fost adoptat formal, multe dintre reformele sale au fost finanțate prin PNRR, confirmând relevanța viziunii strategice și necesitatea continuării acesteia în perioada 2027–2032. Reformele incluse în PNRR, precum concursul național, extinderea utilizării cadrelor de competențe, dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane prin e-ANFP, SIMRU și SENEOSP, reformarea evaluării performanței, precum și reformarea cadrului de carieră pentru funcțiile publice de execuție și pentru cele de conducere (prin introducerea rotației). Acestea constituie repere critice ale transformării funcției publice pentru următoarea SFP.

Tabelul 1. Direcții de acțiune incluse în proiectul de Strategiei în domeniul funcției publice pentru perioada 2022-2027

Direcție acțiune	Detalii
Elaborarea și implementarea politicilor publice pentru managementul resurselor umane în domeniul funcției publice, bazate pe date, orientate spre rezultate și viitor	Politici publice și reglementări în domeniul MRU, inclusiv propuneri de politici publice și proiecte de acte normative, bazate pe date și cooperare interinstituțională și orientate spre viitor. Consolidarea capacității administrative a ANFP.
Transformarea digitală a managementului resurselor umane în administrația publică	Standardizare, simplificare și debirocratizare prin E-ANFP (platformă carieră, interconectare instituții colaboratoare) SIMRU (sistem integrat gestionare RU central) Dezvoltarea SENEOSP (sistem național electronic evidență ocupare sector public)
Managementul competențelor necesare pentru furnizarea de servicii publice de	Cadre de competențe etapizate Sistem de credite transferabile

⁴¹ Proiect privind Strategia în domeniul funcției publice pentru perioada 2022-2027. Disponibil la https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2022/Propuneri%20legislative/Proiect%20Strategie%20Funcție%20Publica%202022-2027_PDF.pdf

calitate, crearea unui mediu de lucru performant și atractiv	Programe formare dedicați pentru funcții de conducere, MRU, TIC, colaborare internațională
Atragerea, păstrarea și dezvoltarea personalului profesionist	Proiect pilot concurs ocupare funcții Concurs național digital, modern, atractiv, incluziv Dezvoltare ANFP ca centru național recrutare/evaluare Formare, motivare, păstrare, atragere specialiști IT Stagii practică studenți/absolvenți
Reforma sistemului de carieră și a managementului performanței	Structurare carieră motivantă/atractivă Sistem coerent evaluare performanță Politici mobilitate profesională Planificare recrutare corelată pensionare Scheme mentorat, consiliere Salarizare corelată performanță Muncă la domiciliu/telemuncă, flexibilitate
Profesionalizarea managementului resurselor umane	Profesionalizare MRU în autorități și instituții publice
Promovarea eticii, integrității, transparenței și prevenirea corupției	Dezvoltarea rolului consilierului de etică în cadrul autorităților și instituțiilor publice, inclusiv prin digitalizare (modul IT privind baza de date a consilierilor de etică, în baza de date existentă a ANFP) Monitorizarea și diseminarea informațiilor privind activitatea consilierilor de etică și reglementările privind conduita funcționarilor publici

Sursa: Sinteza pe baza proiectului SDFP 2022-2027

60. Abordarea strategică urmărește valorificarea inițiativelor deja în curs de implementare în urma SDFP 2016-2020, fundamentate inclusiv prin analize de-ale Băncii Mondiale. Inițiativele preluate din exercițiu strategic anterior constau în:

- Consolidarea capacității strategice și instituționale a ANFP.
- Consolidarea funcțiilor strategice și de elaborare a politicilor publice ale ANFP, astfel încât agenția să adopte un rol proactiv în proiectarea și implementarea reformei MRU.
- Dezvoltarea expertizei specializate în cadrul ANFP în domenii cheie de MRU – cadre de competențe, recrutare, managementul performanței și dezvoltarea serviciului public – pentru a asigura o abordare integrată și profesională a resurselor umane în administrația publică.
- Consolidarea coordonării și cooperării interinstituționale, prin mandate mai clare, obiective politice comune și structuri consultative precum Consiliul pentru Dezvoltarea Resurselor Umane. Acest consiliu a fost recomandat ca un complement la alte cadre de cooperare între ANFP, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice și SGG pentru a asigura alinierea între reforma funcționarilor publici, reforma administrației publice și politica salarială.

- Promovarea elaborării politicilor bazate pe dovezi și a managementului bazat pe date, prin:
- Instituționalizarea colectării și analizei datelor prin Sistemul Electronic Național de Ocupare a Forței de Muncă în Sectorul Public (SENEOSP), asigurând raportarea regulată și schimbul de date pentru a susține deciziile de politică MRU.
- Dezvoltarea de ghiduri, materiale de instruire și instrumente analitice pentru evaluarea competențelor și monitorizarea performanței MRU, permițând luarea deciziilor bazate pe date la toate nivelurile guvernamentale.
- Utilizarea analizelor comparative și statistice pentru a evalua rezultatele politicilor, folosind date de la INS și alte surse administrative pentru a evalua competitivitatea, echitatea și performanța în ocuparea forței de muncă în sectorul public.
- Avansarea digitalizării și automatizării funcțiilor de RU în instituțiile publice, permițând colectarea eficientă a datelor și eliberarea resurselor pentru analiza strategică și proiectarea politicilor.
- Consolidarea comunicării și implicării publice pentru a îmbunătăți vizibilitatea ANFP, promovarea administrației publice ca opțiune atractivă de carieră și consolidarea încrederii în serviciul public.

61. ANFP și-a consolidat rolul în elaborarea politicilor publice prin coordonarea reformelor PNRR și a investițiilor legate de funcția publică. PNRR a susținut continuarea inițiativelor de reformă în domeniul digitalizării și al managementului resurselor umane din administrația publică din România. În contextul neadoptării formale a SDFP 2022-2027, obiectivele de reformă vizate de documentul strategic au fost preluate în și finanțate prin PNRR. Obiectivele de reformă finanțate prin PNRR sunt detaliate în Componenta C14. Buna guvernanță, Reforma 3. Management performant al resurselor umane în sectorul public, Jaloanele 416, 417, 418, și 419⁴² și în Componenta C7. Transformarea digitală, Investițiile 10 și 16, Jalon 177, respectiv Ținta 185.

62. Reformele asumate prin PNRR au trasat direcția strategică pentru funcția publică din 2021. ANFP este responsabilă pentru implementarea reformelor și investițiilor ce țin de funcția publică, stabilite prin PNRR. Acestea constau în:

- Concursul național pentru recrutarea în funcția publică, reflectat de Jaloanele 416 și 417
- Identificarea și implementarea soluțiilor pentru creșterea prestigiului funcției publice, reflectată de Jalon 418
- Extinderea utilizării cadrelor de competențe și a evaluării bazate pe performanță, reflectate de Jalonul 419
- Dezvoltarea competențelor digitale, de leadership și management al talentelor, reflectată în Ținta 185
- eANFP - Dezvoltarea și extinderea platformei de management al serviciului public pentru toate procesele legate de parcursul profesional și pentru interconectarea cu instituțiile colaboratoare, reflectată de Jalonul 177 e-ANFP
- SIMRU - Sistem integrat de management pentru serviciile de resurse umane pentru administrația publică centrală, reflectat în Jalonul 177 SIMRU.

⁴² Modificarea PNRR la finalul anului 2025 a redus numărul jaloanelor și țăintelor, iar reformele inițial formulate în cadrul Jaloanelor 418 și 419 au fost reunite în Jalonul 418. Cu toate acestea, în perioada 2023-2025 ANFP a implementat proiecte separate pentru a atinge jaloanele planificate inițial. În acest context, textul de față păstrează trimiterea la Jaloane așa cum se regăseau inițial în PNRR și cum au ghidat acțiunile ANFP.

63. În cadrul Jalonului 419 PNRR, ANFP a dezvoltat instrumente și implementarea activităților de dezvoltare a capacităților, susținând o abordare bazată pe competențe la toate nivelurile administrației publice (inclusiv autorități și instituții locale) și în toate procesele MRU. Cele mai importante instrumente și activități de dezvoltare a capacităților includ:

- Metodologie pentru actualizarea periodică a cadrelor de competențe;
- Propuneri pentru o metodologie actualizată pentru analiza posturilor;
- Recomandări pentru competențe specifice în domenii funcționale;
- Un ghid practic pentru departamentele de MRU;
- Numeroase instruirii pentru procese MRU bazate pe competențe;
- Propuneri pentru metodologii de evaluare a performanței bazate pe competențe și evaluare multianuală a performanței pentru manageri, legate de performanța instituțională⁴³.

64. Reformele aferente Jaloanelor PNRR 418 și 419 implică schimbări la Codul Administrativ pentru a asigura o abordare bazată pe competențe pentru toate procesele MRU din funcția publică. Reformele, conduse de ANFP, includ utilizarea abordării bazate pe competențe pentru toate procesele de recrutare, toate promovările, evaluarea anuală a performanței și toate schimbările relațiilor de muncă. Totodată, reformele respective presupun restructurarea parcursului de carieră pentru funcția publică de execuție. Pentru funcțiile publice de conducere, reformele necesare conduc la o combinație între evaluarea anuală a performanței bazată pe competențe și evaluare multianuală bazată pe performanță în raport cu obiectivele strategice instituționale. De asemenea, pentru înalții funcționari publici și funcțiile publice de conducere clasificate ca sensibile, reformele introduc mobilitatea prin rotație pentru prevenirea politizării și promovarea integrității, precum și rotația voluntară ca instrument pentru dezvoltarea competențelor de management și leadership pentru toate funcțiile publice de conducere.

65. PNRR introduce instrumente și responsabilități legate de datele de personal din administrația publică, cu scopul îmbunătățirii capacității ANFP pentru MRU în funcția publică. ANFP are responsabilitatea de a gestiona sistemul SENOSP, centralizând datele atât despre funcționarii publici, cât și despre personalul contractual din sectorul public. Acest sistem permite raportarea regulată a funcționarilor publici și susține o planificare politică mai precisă, bazată pe date. Mai mult, celelalte sisteme digitale aflate în implementare la ANFP, e-ANFP și SIMRU, pot furniza date detaliate, completând SENEOSP. Odată ce aceste sisteme vor fi finalizate și funcționale tehnic, următorul pas crucial va fi asigurarea operaționalizării lor depline, adopției și utilizării în administrația publică din România. Prioritatea ar trebui acordată stabilirii unui cadru clar și cuprinzător de guvernanță a datelor care să reglementeze proprietatea datelor, asigurarea calității, validarea și actualizările periodice în toate instituțiile publice. Acest cadru trebuie să definească responsabilitățile respective ale ANFP, ministerelor de linie și autorităților locale, asigurând că datele RU sunt fiabile, consistente și aliniate cu standardele naționale.

⁴³ A se vedea livrabilele proiectului pentru atingerea Jalonului 419 PNRR la: <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-pnrr/proiecte-pnrr-lista/operationalizarea-cadrelor-de-competenta-din-administratia-publica-centrala/>

- 66. Concursul național pentru funcția publică rămâne una din principalele angajamente ale GR privind reforma funcției publice.** Noul sistem de recrutare este un pas major către recrutarea meritocratică și bazată pe competențe. Evaluarea realizată de echipa Băncii Mondiale sub acest RAS confirmă că noul model reprezintă o reformă semnificativă pentru consolidarea integrității în recrutare⁴⁴. Totuși, a subliniat și necesitatea unor ajustări suplimentare pentru a asigura alinierea sa cu abordarea bazată pe competențe, sustenabilitatea pe termen lung, precum și un sprijin politic și instituțional mai puternic pentru continuarea acesteia.
- 67. Sub PNRR, Jalonul PNRR 418, sunt trasate priorități axate pe profesionalizarea și consolidarea instituțională a consilierilor în etică.** ANFP a dezvoltat competențe specifice pentru consilierii în etică, precum și un program standard de instruire pentru consilierii în etică, reprezentând un curriculum standardizat de instruire ce acoperă etica în administrația publică, managementul integrității, conflictele de interese, denunțatorii și comunicarea cu părțile interesate. Modelul de instruire recomandat este un model de instruire pe niveluri (introductiv, avansat și specializat) pentru a răspunde diferitelor niveluri de experiență și nevoi instituționale, combinat cu cerințe continue de dezvoltare profesională și mecanisme de certificare pentru consilierii în etică, coordonate de INA și ANFP⁴⁵. Pe de altă parte, „Ghidul pentru activitatea consilierilor în etică” pune accentul pe necesitatea unei poziționări instituționale clare a consilierilor etici în cadrul autorităților publice, asigurând independența, autoritatea și vizibilitatea; raportarea și monitorizarea regulată a activităților de consiliere etică către ANFP printr-un sistem IT unificat; consolidarea mecanismelor de învățare și schimb între colegi și nevoia de instrumente practice de ghidare pentru consilierii de etică⁴⁶. În plus, Strategia Națională Anticorupție (SNA) 2021-2025 a inclus măsuri concrete legate de reforma funcției publice alinate cu Jaloanele PNRR 417, 418 și 419, promovând concursul național și reforme privind promovarea și recompensarea funcționarilor publici. Așa cum reiese din SNA, integritatea în funcția publică nu reprezintă un aspect punctual legat de MRU, ci un element transversal al politicii naționale anticorupție.
- 68. Analiza implementării PNRR până în prezent arată că aceste intervenții au generat rezultate vizibile, dar se află în diferite stadii de implementare, ceea ce impune continuarea lor în cadrul unei strategii coerente post-PNRR.** În lipsa unei astfel de continuități, există riscul ca investițiile realizate și schimbările instituționale începute să nu producă impactul sistemic scontat. În același timp, există o serie de probleme (analizate în secțiunile următoare ale prezentului document) care au afectat implementarea strategiilor anterioare și pot afecta și următorul ciclu strategic dacă nu sunt abordate explicit. În acest sens, noua strategie trebuie să includă mecanisme clare de guvernare, coordonare interinstituțională și responsabilizare, consolidând rolul ANFP ca instituție centrală în domeniul funcției publice.

⁴⁴ Livrabilul 6 din RAS.

⁴⁵ ANFP. 2024. Standardul de formare profesională al consilierilor de etică, <https://www.anfp.gov.ro/media/othkcbzo/standardul-de-formare-profesionala-al-consilierilor-de-etica.pdf>. A se vedea și ANFP. 2024. Analiza deficitului de competențe și de nevoi cu privire la competențele necesare și nevoile de instruire pentru consilierii de etică, <https://www.anfp.gov.ro/media/gd1nhgt1/analiza-deficitului-de-competente-si-de-nevoi-cu-privire-la-competentele-necesare-si-nevoile-de-instruire-pentru-consilierii-de-etica.pdf>.

⁴⁶ ANFP. 2024. Ghid pentru activitatea consilierilor de etică, <https://www.anfp.gov.ro/media/1hdokxn0/ghid-pentru-activitatea-consilierilor-de-etica.pdf>.

- 69. Un alt argument pentru continuarea cadrului strategic îl reprezintă progresele și provocările identificate în reformele digitale.** Instrumentele digitale dezvoltate cu finanțare PNRR trebuie să devină operaționale și necesită consolidare legislativă, investiții suplimentare și dezvoltarea competențelor la nivel instituțional pentru a deveni pe deplin funcționale. Transformarea digitală este esențială pentru modernizarea proceselor de MRU, pentru profesionalizarea managementului resurselor umane și pentru trecerea la un sistem bazat pe date. Prin urmare, noua strategie va fi cadrul pentru finalizarea și integrarea acestor platforme într-un ecosistem coerent de guvernanță digitală.
- 70. Validarea și dezvoltarea unui nou cadru strategic pentru perioada post 2026 reprezintă o continuare necesară și firească a reformelor începute prin SCAP, SDFP și PNRR.** Noua strategie trebuie să integreze lecțiile acumulate, să consolideze instrumentele digitale și mecanismele de profesionalizare introduse recent, să întărească rolul central al ANFP și să răspundă vulnerabilităților structurale identificate.
- 71. Implementarea PNRR a generat o serie de rezultate care trebuie valorificate, inclusiv propuneri de reglementare care trebuie să-și continue parcursul legislativ.** În concret, noua strategie trebuie să asigure și sustenabilitatea măsurilor luate pentru atingerea Jaloanelor 417, 418 și 419 din PNRR, care au fost perfect aliniate cadrului strategic național de până acum. Astfel, strategia trebuie să aibă în vedere continuarea:
- Reformei privind recrutarea realizată prin introducerea concursului național, în cadrul Jalonului 417. Nevoile de rafinare și consolidare a unor aspecte din metodologia concursului național, firești în cazul unei reforme de amploare cum este acesta, nu ar trebui să oprească reforma începută.
 - Reformei care vizează dezvoltarea carierei funcționarilor publici de execuție, pentru a crește motivarea și performanța, propusă în cadrul Jalonului 418.
 - Reformei care vizează mobilitatea și rotația în funcțiile de ÎFP și funcțiile publice de conducere sensibile, propusă în cadrul Jalonului 418.
 - Reformei privind managementul performanțelor, prin care se introduce evaluarea bazată pe competențe și evaluarea multianuală pentru funcțiile de ÎFP și funcțiile publice de conducere, propusă în cadrul Jaloanelor 418 și 419.
 - Reformei clasificării funcțiilor publice, cu utilizarea domeniilor funcționale pentru o clasificare operațională mai bine adaptată utilizării cadrelor de competențe în managementul resurselor umane, propusă în cadrul Jalonului 419.

- 72. Propunerile de reglementare formulate în 2024-2025 pentru implementarea Jaloanelor 418 și 419 trebuie să intre în procesul legislativ care presupune dezbateri publice și politice (în Parlament).** În acest context, soluțiile concrete de reglementare pot varia față de propunerile formulate inițial de ANFP. Dar este important ca obiectivele de reglementare să se păstreze. Astfel, viziunea, obiectivele și programele propuse pentru SFP 2027-2032 au în vedere aceste obiective de reglementare și asigurarea continuării reformelor, dar nu se referă explicit la fiecare soluție normativă aflată în diferite stadii ale procesului de elaborare-adoptare.

3.3 Reforma sistemului de salarizare în sectorul bugetar

- 73. Distinct de reforma managementului resurselor umane, PNRR a propus și o reformă substanțială a salarizării în sectorul public, inclusiv pentru funcționarii publici.** Reforma sistemului de salarizare propusă în PNRR urmărește modernizarea profundă a cadrului instituit de Legea nr. 153/2017, pornind de la o evaluare obiectivă a criteriilor care stau la baza remunerării în

sectorul public, în special a complexității muncii și a corelării dintre responsabilități și nivelul de salarizare. Reforma vizează și clarificarea modului în care activitățile legate de proiecte cu finanțare externă sunt recompensate, astfel încât salariile personalului implicat să reflecte atât sarcinile specifice proiectelor, cât și atribuțiile obișnuite remunerate din fonduri naționale.

74. În același timp, reforma salarizării propusă în PNRR a fost aliniată Recomandărilor specifice de țară din 2019 și 2020, care solicitau respectarea cadrului fiscal-bugetar și evitarea măsurilor permanente ce pot afecta sustenabilitatea finanțelor publice. Obiectivul general al reformei este crearea unui sistem de salarizare echitabil și sustenabil, prin eliminarea discrepanțelor existente, restabilirea ierarhiilor funcțiilor, revizuirea acordării sporurilor și introducerea unor mecanisme de stimulare a performanței.

75. Introducerea unui sistem transparent și echitabil de salarizare, legat de complexitatea muncii și de performanța în administrația publică din România a fost recomandată de Banca Mondială ca parte a activităților de implementare a PNRR. Recomandările includ o structură nouă și unică de clasificare pentru locurile de muncă din sectorul public și un cadru transparent pentru stabilirea salariilor în toate grupurile și gradele ocupaționale. Recomandările includ, de asemenea, detalii despre stabilirea elementelor de plată variabilă pentru a păstra echitatea și a acoperi natura postului și responsabilitățile legate de muncă, mediul de lucru și performanța individuală. Reforma mai amplă a sistemului de salarizare din sectorul public este încă în pregătire și, până în decembrie 2025, nu intrase încă în procesul de aprobare guvernamentală sau parlamentară⁴⁷.

3.4 Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2025–2027

76. Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2025–2027 se conturează în contextul unui mediu macroeconomic intern și internațional caracterizat de incertitudini persistente: tensiuni geopolitice, inflație încă ridicată, presiuni asupra pieței muncii și ritm moderat al creșterii economice în UE. Documentul subliniază accentuat vulnerabilitățile României: deficite gemene ridicate, dezechilibre externe semnificative și presiuni bugetare crescute și argumentează necesitatea unei politici fiscale prudente, predictibile și orientate spre consolidare. Strategia confirmă nevoia pentru o ajustare graduală a deficitului. De asemenea, Programul de Convergență, cât și Strategia de administrare a datoriei publice guvernamentale subliniază caracterul structural al vulnerabilităților economiei românești, respectiv deficitele gemene ridicate și dezechilibrele externe persistente, care limitează spațiul de manevră al politicii fiscale.

77. Un element central al Strategiei fiscal-bugetară este traiectoria de consolidare fiscală, prin care se urmărește reducerea sustenabilă a deficitului ESA de la 9.3% în 2024, cel mai ridicat din UE, până la 3% în 2030 pentru ieșirea din Procedura de Deficit Excesiv. Argumentul Guvernului pentru această ajustare graduală este menținerea unui ritm ridicat al investițiilor publice, considerate esențiale atât pentru creștere, cât și pentru reducerea dezechilibrelor externe. Totuși, documentul recunoaște explicit că România a ratat țintele de deficit în 2023 și 2024, iar devierea s-a datorat în principal creșterii accelerate a cheltuielilor, mai ales asistență socială, bunuri și servicii și cheltuieli salariale.

⁴⁷ Banca Mondială. 2024. Livrabil 4: Raport privind opțiunile de ajustare a salariilor din sectorul public în cadrul Acordului de Asistență Tehnică Rambursabilă privind sprijinirea reformei sistemului de salarizare din sectorul public.

- 78. În privința cheltuielilor, Strategia fiscal-bugetară adoptă o direcție de disciplină bugetară și eficientizare:** înghețarea salariilor bugetare la nivelul lui noiembrie 2024, menținerea cuantumului sporurilor și indemnizațiilor, limitarea achizițiilor de bunuri și servicii, reducerea facilităților și control strict al cheltuielilor autorităților publice. De asemenea, se mențin în plată nivelurile anterioare ale pensiilor, în concordanță cu constrângerile bugetare pe termen scurt. Măsurile prevăzute reflectă o preocupare constantă pentru temperarea cheltuielilor rigide, considerate una dintre principalele surse de risc la adresa consolidării fiscale pe termen mediu, așa cum este evidențiat și în Strategia de administrare a datoriei publice guvernamentale 2021–2023.
- 79. Strategia fiscal-bugetară pune un accent major pe rolul investițiilor publice ca motor al creșterii economice.** Pentru 2025, cheltuielile de investiții sunt proiectate la 7,8% din PIB, nivel ridicat în comparație cu alte state membre. Se evidențiază oportunitatea unică oferită de PNRR și Cadrul Financiar Multianual 2021–2027: fondurile europene devin principala sursă de finanțare a investițiilor, reducând presiunea asupra bugetului național. Această abordare permite Guvernului să susțină creșterea economică într-un context macroeconomic extern încă fragil, în care consumul privat este temperat, iar investițiile reprezintă principalul impuls pozitiv pentru cererea internă.
- 80. Pe partea de venituri, documentul anticipează o creștere a ponderii acestora în PIB la 34,9% în 2025.** Această evoluție este determinată de reformele fiscale implementate prin OUG nr. 156/2024: reducerea plafonului pentru microîntreprinderi, majorarea impozitului pe dividende, eliminarea facilităților fiscale acordate unor sectoare (IT, construcții, agricultură, industria alimentară) etc.
- 81. Strategia fiscal-bugetară atrage atenția asupra riscurilor macroeconomice, dintre care cele mai semnificative rămân: deficitul de cont curent (estimat la 7,4% în 2025), presiunile salariale, inflația de bază ridicată, volatilitatea prețurilor energiei și constrângerile impuse de piața muncii.** Documentul subliniază că menținerea unor deficite publice mari poate amplifica dependența de finanțarea externă și poate afecta percepția investitorilor. În același timp, strategia recunoaște explicit că România nu își poate permite politici ad-hoc și că viitorul obiectiv al aderării la zona euro impune disciplină fiscală, predictibilitate și reforme structurale coerente.

3.5. Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României

- 82. Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030 stabilește explicit rolul administrației publice ca actor-cheie în implementarea Agendei 2030 și în integrarea obiectivelor de dezvoltare durabilă în toate politicile publice.** Documentul strategic subliniază importanța unor instituții eficiente, transparente și responsabile, capabile să proiecteze și să implementeze politici coerente, orientate spre cetățean și generațiile viitoare. În acest sens, o strategie a funcției publice care vizează profesionalizarea corpului funcționarilor publici reprezintă o condiție necesară pentru atingerea Obiectivului de Dezvoltare Durabilă 16 – pace, justiție și instituții eficiente – asumat explicit de România.
- 83. Strategia pentru Dezvoltare Durabilă pune un accent puternic pe capitalul uman, educație, competențe și învățare pe tot parcursul vieții, inclusiv în sectorul public.** Această orientare conferă relevanță directă măsurilor din strategia funcției publice privind dezvoltarea competențelor profesionale și transversale ale funcționarilor publici (analitice, digitale, de coordonare și evaluare a politicilor). Funcția publică este văzută implicit ca un vector de modernizare a statului, iar investițiile în competențe, leadership public și management performant contribuie la creșterea capacității administrației de a gestiona politici complexe în domenii precum incluziunea socială, tranziția verde sau reducerea inegalităților, priorități centrale ale Strategiei 2030.

84. Nu în ultimul rând, Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă subliniază necesitatea coerenței politicilor publice, a coordonării inter-instituționale și a monitorizării bazate pe date, elemente care depind în mod direct de modul de funcționare al administrației publice. O strategie a funcției publice care promovează digitalizarea proceselor de management al resurselor umane, utilizarea indicatorilor de performanță și luarea deciziilor pe bază de dovezi răspunde direct cerințelor de implementare și monitorizare prevăzute de Strategia 2030. Astfel, funcția publică devine nu doar un instrument administrativ, ci un mecanism strategic de livrare a dezvoltării durabile, capabil să asigure continuitate, predictibilitate și responsabilitate în politicile publice pe termen lung.

3.6 Programul de guvernare 2025-2028

85. Pentru asigurarea implementării obiectivelor pe termen mediu din strategiile și programele adoptate anterior, inclusiv PNRR, Programul de guvernare 2025–2028 conturează un set amplu de reforme cu impact direct asupra politicilor de MRU din administrația publică și asupra evoluției funcției publice în România. Programul de guvernare nu include o viziune sau propuneri concrete privind MRU din administrația publică, dar include propuneri de reforme care vizează creșterea eficienței instituționale, profesionalizarea managementului public, consolidarea performanței și raționalizarea costurilor la nivelul întregului sistem administrativ. Aceste reforme, propuse în programul de guvernare oferă baze importante pentru elaborarea noii SFP 2027–2032.

86. În concret, programul de guvernare propune o serie de politici publice și măsuri contrecte pentru reforma statului. Adoptarea și implementarea acestor politici publice – care presupun reorganizări structurale ale instituțiilor publice centrale și adresarea inegalităților teritoriale – este direct legată de asigurarea unui management performant al resurselor umane. Chiar dacă aspectele care țin de managementul funcției publice sunt puțin reflectate în programul de guvernare și se referă în principal la managementul performanței, se poate înțelege că reformele explicit prezentate în program sunt dependente de păstrarea viziunii privind funcția publică, așa cum s-a regăsit ea în programele și planurile anterioare, inclusiv în SCAP, PNRR și proiectul privind Strategia în domeniul funcției publice pentru perioada 2022-2027.

87. Digitalizarea este de asemenea un obiectiv prevăzut în multiple programe sectoriale incluse în Programul de guvernare 2025–2028. Mențiunile repetate referitoare la digitalizare arată că aceasta este un obiectiv transversal pentru GR. Capacitatea de implementare a măsurilor de digitalizare este însă direct legată de competențele digitale ale resursei umane din administrația publică, însemnând atât funcționari publici, cât și specialiști IT. Prin urmare măsurile de dezvoltare a competențelor digitale ale funcționarilor publici și cele legate de atragerea specialiștilor IT în administrația publică devin esențiale pentru punerea în aplicare a programului de guvernare.

3.7 Cadrul legal aplicabil la nivel național

88. Cadrul legal național care guvernează funcția publică și managementul resurselor umane în administrația publică din România este dominat de două reglementări majore: Codul administrativ, adoptat prin OUG nr. 57/2019, și Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice. Codul administrativ constituie infrastructura juridică fundamentală pentru organizarea administrației publice și pentru statutul funcționarilor publici, în timp ce Legea-cadru a salarizării definește arhitectura sistemului de remunerare și reprezintă instrumentul cheie prin care statul reglează echitatea și competitivitatea recompensei în sectorul public. În practică, interacțiunea dintre aceste două acte normative determină în mare măsură

capacitatea instituțiilor de a atrage, păstra și dezvolta personal calificat, precum și coerența și profesionalizarea funcției publice.

- 89. Codul administrativ reglementează principiile fundamentale ale funcției publice, mecanismele de recrutare, evaluare, promovare și mobilitate, precum și responsabilitățile instituțiilor-cheie precum ANFP, SGG sau autoritățile locale.** Modificările succesive ale Codului administrativ, în special cele introduse între 2022 și 2025, au vizat modernizarea managementului resurselor umane printr-o abordare bazată pe competențe și prin standardizarea proceselor de carieră. Introducerea Anexei 8 (cadrul general de competențe), a Anexei 9 (modelul concursului național pilot) și a Anexei 10 (modelul concursului național și a concursurilor sau examenelor de promovare și alte aspecte privind dezvoltarea carierei în funcțiile publice) și propunerile ulterioare pentru reformarea evaluării performanței, promovării și mobilității prin rotație reprezintă pași importanți în direcția alinierii cadrului normativ din România la standardele europene și OCDE privind profesionalizarea serviciului public. Totuși, o parte dintre reforme se află încă în procedură legislativă în decembrie 2025, ceea ce limitează aplicarea lor deplină.
- 90. Codul administrativ oferă, de asemenea, cadrul pentru transformarea digitală a managementului resurselor umane prin reglementarea sistemelor naționale precum SENEOSP, e-ANFP și SIMRU.** SENEOSP este explicit reglementat de articolul 401 din Codul administrativ, dar și dezvoltarea celorlalte ține cont de cadrul legal pentru a asigura trecerea la un management al resursei umane bazat pe date și pentru transparentizarea carierei în funcția publică.
- 91. Pe lângă cadrul instituțional și de carieră, sistemul de salarizare reprezintă o componentă critică a cadrului legal ce afectează direct funcția publică.** Legea-cadru nr. 153/2017 stabilește principiile salarizării unitare și urmărește crearea unui sistem coerent, transparent și echitabil. Actul normativ introduce conceptul de grilă unică de salarizare, construită pe familii ocupaționale și pe niveluri de funcții, definind coeficienți de ierarhizare care reflectă complexitatea și responsabilitatea posturilor. Legea reglementează compunerea salariului, incluzând salariul de bază, indemnizațiile, sporurile și alte drepturi, și stabilește limite clare pentru acordarea acestora, pentru a preveni diferențele nejustificate între instituții sau categorii de personal. De asemenea, legea prevede un proces etapizat de aplicare, corelat cu capacitatea bugetară a statului, precum și obligația instituțiilor de a asigura o gestionare coerentă și transparentă a resurselor umane și financiare. În ansamblu, Legea-cadru nr. 153/2017 reprezintă cadrul central prin care statul urmărește uniformizarea și modernizarea politicilor salariale în administrația publică. Cu toate acestea, așa cum arată analiza problemelor în secțiunea următoare a prezentului document, aplicarea Legii-cadru nr. 153/2017 nu a reușit să asigure standardele de coerență, transparență și echitate pe care legea și le-a propus.
- 92. În ansamblu, cadrul legal existent oferă o bază relevantă pentru modernizarea administrației publice, însă eficiența sa depinde de coerența aplicării, de adoptarea completă a reformelor propuse și de corelarea dintre carieră, competențe, salarizare și instrumentele digitale dezvoltate pentru MRU care să sprijine dezvoltarea.** În acest context, este necesară și din punct de vedere legislativ consolidarea unei instituții centrale cu rol strategic pentru MRU în administrația publică și clarificarea responsabilităților instituționale și a unei abordări legislative integrate, care să permită profesionalizarea reală a funcției publice și să susțină tranziția către o administrație performantă, digitalizată și orientată spre rezultate.

93. Propunerile de modificare a Codului administrativ formulate în 2025 pentru atingerea jaloanelor PNRR 418 și 419 vizează o reformă substanțială a managementului resurselor umane din administrația publică, cu accent pe creșterea atractivității funcției publice și pe generalizarea abordării bazate pe competențe. Astfel, amendamentele propuse de ANFP urmăresc introducerea unor mecanisme care să sporească prestigiul și atractivitatea funcției publice, în special prin modificări privind funcțiile publice de conducere și din categoria înalților funcționari publici, pentru a crește nivelul de integritate și performanță. Specific, propunerile de modificare a Codului administrativ includ:

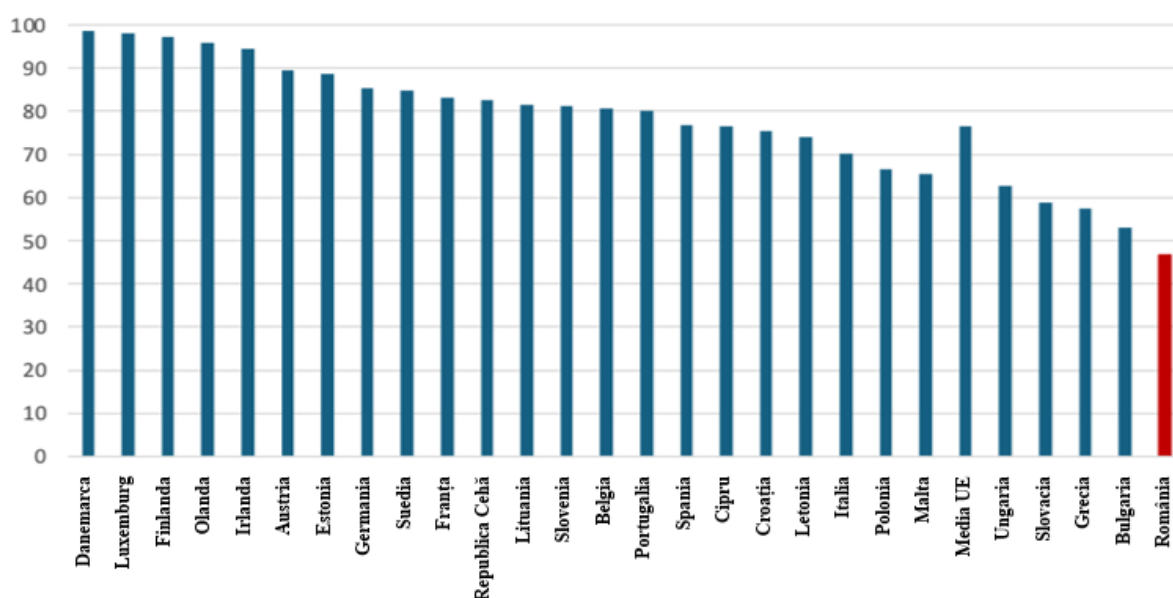
- Extinderea utilizării cadrelor de competențe la toate procesele de resurse umane, inclusiv recrutare, promovare, evaluarea anuală a performanței și modificarea raporturilor de serviciu, atât pentru funcționarii publici, cât și pentru personalul contractual, la toate nivelurile administrației, deci inclusiv pentru administrația publică locală, dar cu implementare treptată și diferențiată în funcție de caracteristicile fiecărui nivel
- Restructurarea parcursului de carieră, în special pentru funcțiile publice de execuție, prin introducerea unor niveluri suplimentare pentru gradul profesional superior, astfel încât funcția publică de execuție să permită dezvoltarea carierei pe șase trepte, după finalizarea perioadei de debut, față de trei trepte câte există în prezent.
- Introducerea evaluării performanței bazată pe competențe și pe obiective strategice instituționale, inclusiv prin introducerea evaluărilor multianuale pentru funcțiile publice de conducere și din categoria ÎFP
- Pentru ÎFP și funcțiile de conducere sensibile, amendamentele prevăd mobilitatea prin rotație ca instrument de prevenire a politizării și de promovare a integrității, precum și rotația voluntară ca mecanism de dezvoltare a competențelor manageriale și de leadership
- Modificarea statutului personalului contractual, pentru a asigura aplicarea cadrelor de competență pentru personalul contractual a cărui activitate și performanță individuală influențează performanța autorităților și instituțiilor publice, deși nu are responsabilități și atribuții în scopul exercitării prerogativelor de putere publică, sau este exceptat de la aplicarea prevederilor art. 370 din Codul administrativ (cum este cazul personalului autorităților autonome).

4. Analiza contextului și definirea problemei/problemelor care justifică necesitatea SFP 2027-2032

4.1 Probleme de ansamblu ale administrației publice din România

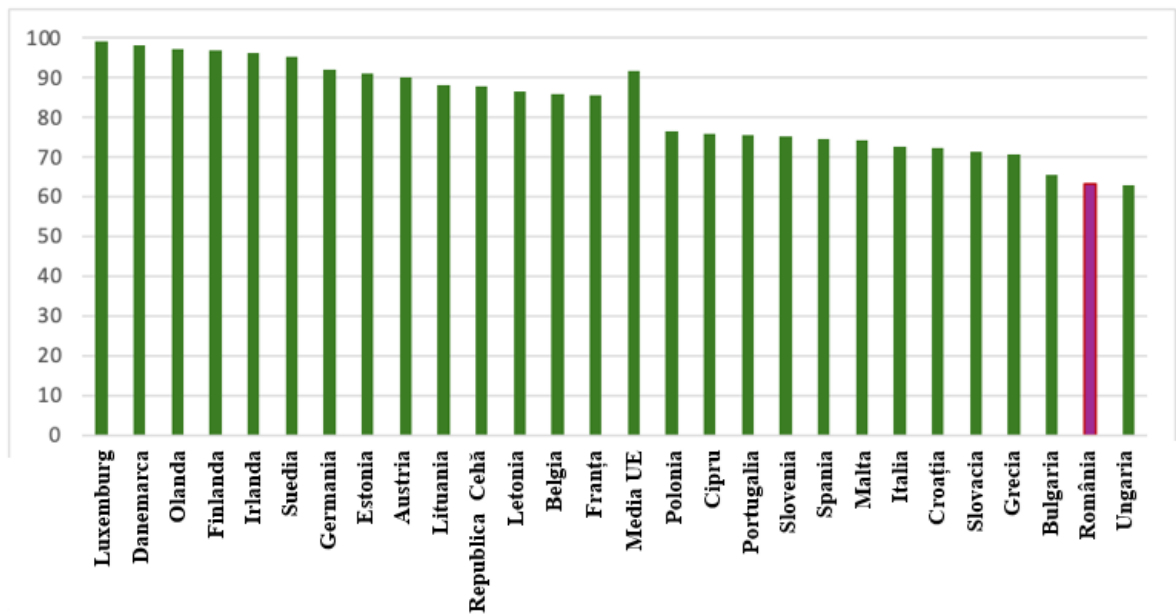
94. Analizele realizate de instituții internaționale și de cercetare arată că administrația publică din România suferă de probleme persistente de capacitate, performanță și integritate. Indicatorii WGI ai Băncii Mondiale plasează România pe ultimul loc din UE la eficacitatea guvernării și calitatea reglementării, indicatori direct corelați cu profesionalismul și eficiența funcției publice. Rezultatele sunt consistente cu Indicele Blavatnik (Oxford), raportate la țările UE și OCDE.

Figura 1. Indicatorul eficienței guvernamentale în statele membre ale UE în 2023, exprimat ca rang percentil (0-100)



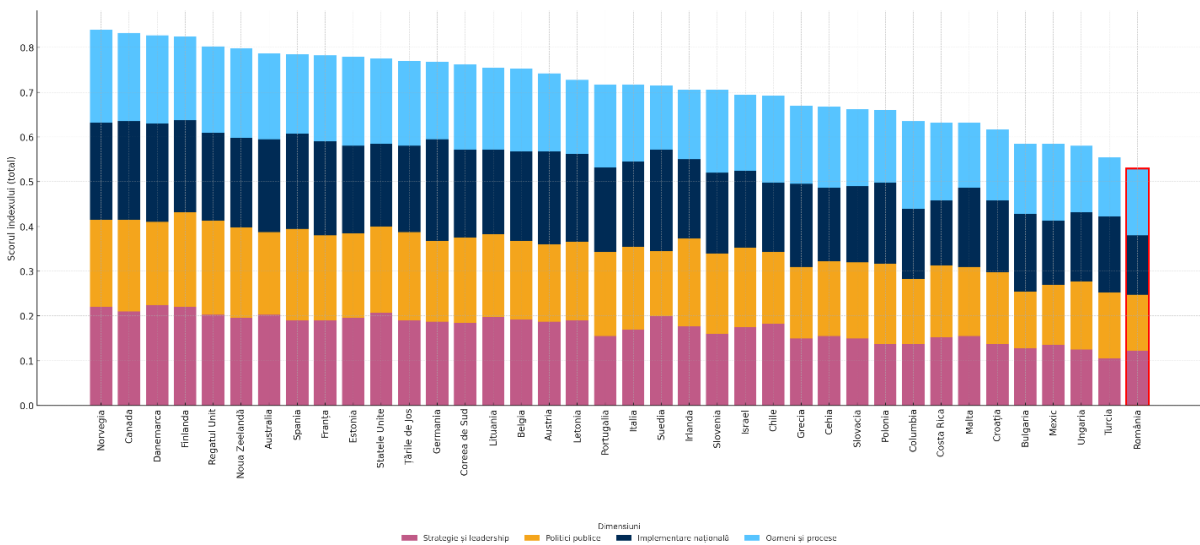
Sursa: Banca Mondială. 2024. Worldwide Governance Indicators, 2024 Update. Disponibil la www.govindicators.org.

Figura 2. Indicatorul calității reglementării în statele membre ale UE în 2023, exprimat ca rang percentil (0-100)



Sursa: Banca Mondială. 2024. Worldwide Governance Indicators, 2024 Update. Disponibil la www.govindicators.org.

Figura 3. Indicele Blavatnik pentru Administrația Publică, 2024



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

95. Deși România are un cadru legal relativ complex pentru gestionarea funcției publice efectele sale sunt limitate din cauza aplicării incoerente și a lipsei de profesionalizare a resursei umane. Cadrul formal este, în multe situații, fragmentat, modificat frecvent și insuficient corelat cu nevoile reale ale instituțiilor, ceea ce face dificilă implementarea consecventă a regulilor și procedurilor de management al resurselor umane. În practică, recrutarea, promovarea, evaluarea și dezvoltarea funcționarilor se desfășoară adesea într-un mod birocratic, orientat spre conformitate procedurală, nu

spre performanță. Această discrepanță între normele existente și aplicarea lor reală contribuie la menținerea unei administrații publice care nu reușește să își consolideze corpul profesional și să asigure stabilitatea și competența necesare pentru o guvernare eficientă⁴⁸.

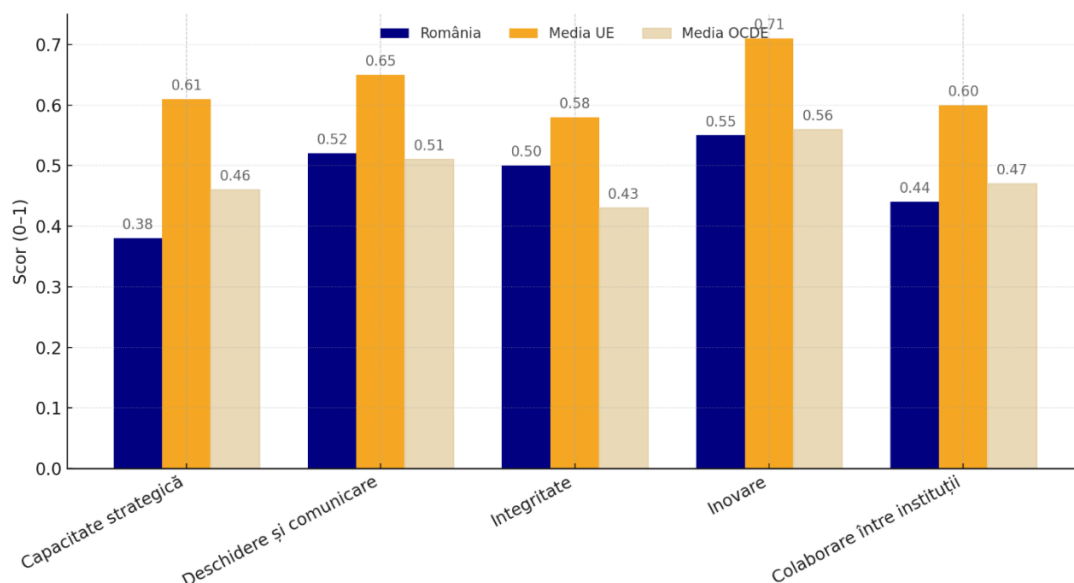
- 96. În mod sistemic, performanța slabă a administrației publice reflectă o incapacitate de a gestiona resursa umană într-o manieră strategică.** Atunci când resursa umană nu este selectată după criteriile meritocratice, nu este formată continuu și nu este evaluată pe baza rezultatelor, instituțiile nu pot funcționa coerent, nu își pot adapta politicile la schimbările din mediul extern și nu pot produce rezultate consistente, indiferent de sector sau nivel administrativ.
- 97. Indicele Blavatnik (Oxford) acordă României scoruri sub media UE și OCDE la indicatorii de strategie și leadership⁴⁹, confirmând analizele Băncii Mondiale.** Indicele Blavatnik indică clar deficite de capacitate managerială și de colaborare interinstituțională, ceea ce înseamnă că instituțiile publice nu reușesc să stabilească priorități coerente și fezabile, pe care să le urmărească consecvent și pe termen lung pentru a genera rezultate, nu doar realizări punctuale. De asemenea, valorile indicelui Blavatnik arată limitări ale administrației publice în ceea ce privește gestionarea crizelor. În plus, coordonarea deficitată între instituții reduce calitatea politicilor și produce blocaje administrative. În acest context, dezvoltarea leadershipului, pentru a asigura cooperarea la toate nivelurile în administrația publică, este esențială pentru a depăși fragmentarea sistemică.
- 98. Deficitele de strategie și leadership, evidențiate de Indicele Blavatnik, sunt o expresie directă a modului în care este gestionată funcția publică.** Lipsa competențelor manageriale și a responsabilizării eficace a liderilor din administrația publică română conduce la fragmentare instituțională, lipsa unei viziuni și lipsa unei abordări strategice și pe termen lung a reformelor, priorități schimbătoare și imposibilitatea de a obține rezultate pe termen lung. Această problemă nu privește doar vârful ierarhiei administrative, ci afectează și structurile de conducere intermediare, esențiale pentru implementarea politicilor publice⁵⁰.

⁴⁸ A se vedea analizele legislative aferente analizelor Băncii Mondiale care fundamentează propuneri de reforme, inclusiv: Banca Mondială. 2025. Livrabilul 6: Evaluarea concursului național extins; Banca Mondială. 2025. Livrabil 2: Planificarea forței de muncă; Banca Mondială. 2025. Livrabilul 4: Raport cu opțiuni de reformă privind corpul înalților funcționari publici din administrația publică din România, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane; Banca Mondială. 2022. Rezultat 1.3 – Evaluarea impactului de reglementare asupra cadrului juridic actual privind formarea în administrația publică în cadrul Acordului de Asistență Tehnică Rambursabilă pentru consolidarea capacității Institutului Național de Administrație (INA) în vederea îmbunătățirii cadrului de politici de formare în administrația publică din România; Banca Mondială. 2024. Livrabil 4: Raport privind opțiunile de ajustare a salariilor din sectorul public în cadrul Acordului de Asistență Tehnică Rambursabilă privind sprijinirea reformei sistemului de salarizare din sectorul public.

⁴⁹ Blavatnik School of Government. 2024. *Blavatnik Index of Public Administration*, Universitatea Oxford. Disponibil la <https://index.bsg.ox.ac.uk>. Conform Indicelui Blavatnik pentru administrația publică, domeniul strategie și leadership evaluează cât de eficientă este conducerea funcției publice în stabilirea direcției strategice, orientarea instituțiilor publice, apărarea valorilor fundamentale și promovarea cooperării între funcționarii publici.

⁵⁰ Banca Mondială. 2025. Livrabilul 4: Raport cu opțiuni de reformă privind corpul înalților funcționari publici din administrația publică din România, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane.

Figura 4. Compararea performanței administrației publice din România în materie de strategie și leadership cu media țărilor UE și OCDE, măsurată prin Indicele Blavatnik pentru administrația publică, 2024



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

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

4.2 Transformarea digitală a administrației publice

99. Progresul digitalizării este real, dar insuficient. România continuă să aibă un scor de 62,75 pentru serviciile publice digitale destinate cetățenilor, cu circa 20 de puncte sub media UE, deși creșterea față de 2023 este una notabilă (20,2 puncte)⁵¹. În plus, deși procentul persoanelor care utilizează site-uri sau aplicații ale administrației publice este în creștere de la an la an în România (de la 23,55% în 2022 la 26,91% în 2024), acesta rămâne dramatic mult sub media UE de 74,71% în 2024⁵². Pentru serviciile publice digitale destinate afacerilor, scorul total al României a fost de 55,14 (cu un obiectiv național pentru 2030 de 100), în creștere cu 10,2 puncte față de 2023, dar mult sub scorul UE de 86,2⁵³. Această diferență semnificativă față de media europeană reflectă faptul că, deși s-au făcut eforturi, majoritatea serviciilor publice digitale încă nu sunt aliniate cu standardele europene. În plus, deși există angajamente legislative recente care promit creșterea transparenței și accesibilității, printr-o platformă digitală unică de evidență a serviciilor publice pentru cetățeni și companii, implementarea reală întârzie.

⁵¹ Comisia Europeană. 2025. State of the Digital Decade 2025: Keep building the EU's sovereignty and digital future. Country Report: Romania. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/romania-2025-digital-decade-country-report>

⁵² Ibidem.

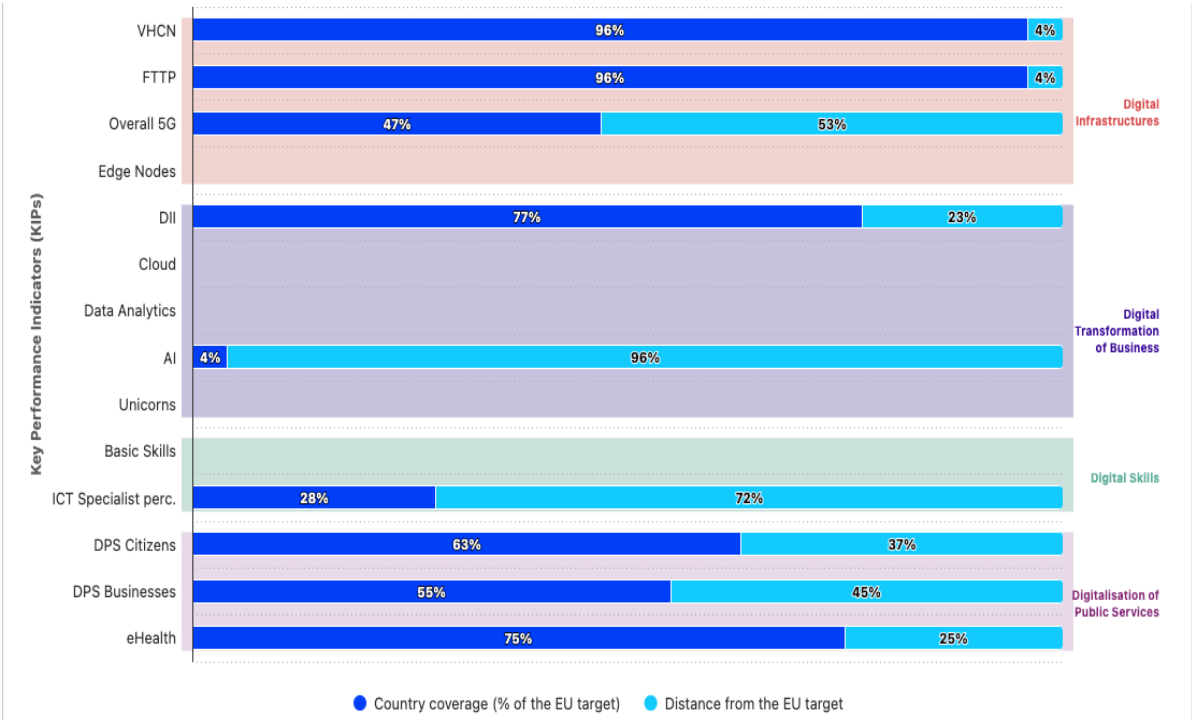
⁵³ Ibidem.

- 100. Digitalizarea administrației publice din România este marcată de implementarea fragmentată și ineficientă a unor proiecte și coordonare strategică limitată.** Bugetarea proiectelor ca intervenții unice, cu costuri și rezultate estimate pe mai mulți ani în avans, nu este compatibilă cu natura fluidă și evolutivă a serviciilor digitale. Proiectele digitale cel mai adesea implementate cu finanțare externă (UE), care este relativ rigidă, dar se confruntă cu întârziere sau depășirea bugetelor inițiale, iar instituțiile depind excesiv de furnizori externi pentru sarcini critice. Analiza financiară realizată de Banca Mondială arată că proiectele IT guvernamentale depășesc bugetele de trei ori mai des decât cele din sectorul privat, iar 80% depășesc termenul de livrare (față de 50% în privat). Lipsa resurselor pentru întreținere și actualizări continue conduce la sisteme care se învechesc rapid și devin dificil de utilizat, exact în perioada în care cererea societății pentru servicii digitale accesibile și integrate crește constant. În plus, atunci când cea mai mare parte a finanțării merge către contractori, în lipsa expertizei interne adecvate, statul își pierde capacitatea de a evalua calitatea și valoarea reală a proiectelor⁵⁴.
- 101. La nivel cultural și procedural, administrația publică este dominată de aversiunea față de risc și orientarea excesivă către conformitate procedurală.** În loc ca echipele digitale să poată itera rapid, să testeze soluții și să se adapteze pe baza feedbackului utilizatorilor, procesele birocratice impun lanțuri lungi de aprobări și cerințe de documentare care încetinesc orice inițiativă tehnică. Chiar și acțiuni simple precum achiziționarea unei licențe software pot dura săptămâni. Această lipsă de agilitate îndepărtează profesioniștii obișnuiți cu metode moderne de lucru și reduce substanțial eficiența investițiilor în tehnologie⁵⁵.

⁵⁴ Banca Mondială. 2025. Livrabil 8. Raport cu recomandări pentru atragerea și retenția personalului IT în sectorul public în cadrul Acordului de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile privind consultanța pentru dezvoltarea platformei de Cloud Guvernamental și pentru migrarea serviciilor publice digitale selectate în Cloud (P180766).

⁵⁵ Ibidem.

Figura 5. Indicatori Digital Decade pentru România - Indicatorii-cheie de performanță observați ca procent din obiectivele UE pentru 2030



Sursa: Comisia Europeană. 2024. Deceniul Digital

Note: Barele pentru cloud, analiza datelor și competențele digitale de bază sunt necompletate, deoarece 2023 este cel mai recent an pentru care sunt disponibile date. Barele pentru edge nodes și unicorni sunt, de asemenea, necompletate, întrucât performanța statului membru nu poate fi comparată cu ținta stabilită la nivelul UE.

102. Per ansamblu, scorul agregat al României în domeniul serviciilor publice digitale este estimat la 21/100, în timp ce media UE se situează în jur de 65/100. Aceasta poziționează România pe ultimul loc în Uniunea Europeană, cu un nivel de digitalizare de aproximativ o treime din performanța europeană. Această situație reflectă o combinație de factori: fragmentarea proiectelor de digitalizare, lipsa interoperabilității, nivelul limitat de competențe digitale, lipsa unui eID utilizat pe scară largă și orientarea insuficientă către nevoile utilizatorilor finali. România are potențial de recuperare, sprijinită de infrastructura tehnică și de progresele legislative recente, dar atingerea obiectivelor Digital Decade necesită o abordare strategică integrată, coordonare instituțională și investiții consistente în servicii *end-to-end*, interoperabilitate și experiența utilizatorilor.

4.3 Contextul macro-economic și fiscal al reformelor din administrația publică

103. Creșterea economică a României a încetinit brusc în 2024, în ciuda unui stimulent fiscal semnificativ. PIB-ul real a încetinit la 0,8% în 2024, în scădere de la media de 2,4% în perioada 2019-2023. Creșterea a fost determinată de dinamica pozitivă a consumului privat (creștere de 6%), reflectând creșterea salariilor publice și a pensiilor. Consumul puternic a dus la lărgirea dezechilibrelor externe, deficitul contului curent ajungând la 8,3% în 2024, de la o medie de 6,9% în 2019-2023. Evoluțiile economice și fiscale din 2024 indică faptul că multiplicatorii fiscali sunt scăzuți, limitând eficiența stimulului fiscal în stimularea creșterii economice și indicând necesitatea de a muta factorii de creștere către activitatea și investițiile sectorului privat.

- 104. Ca răspuns la deteriorarea finanțelor publice și la mobilizarea slabă a veniturilor, guvernul a lansat un plan ambițios de consolidare fiscală pentru a restabili stabilitatea și a respecta normele UE.** România a înregistrat cel mai mare deficit fiscal dintre țările UE în 2024, de 9,3% din PIB, și se află sub Procedura de Deficit Excesiv, cu riscul suspendării fondurilor UE în caz de neconformitate sistemică a măsurilor corective.
- 105. Autoritățile s-au angajat într-un program în mai multe etape care să combine reformele veniturilor, administrative și cheltuielilor.** Primul pachet⁵⁶, conceput pentru efect imediat, a vizat atât veniturile, cât și cheltuielile, cea mai mare parte a impactului provenind din măsurile de venituri. Impactul veniturilor provin în principal din reformele TVA-ului – inclusiv creșterea cotei standard TVA de la 19 la 21% și comasarea cotelor reduse într-o singură cotă de 11%, care nu doar că va crește veniturile, ci va și îmbunătăți eficiența prin simplificarea sistemului fiscal și reducerea distorsiunilor în deciziile de consum și producție. Măsurile de cheltuieli includ extinderea înghețării salariilor publice și a pensiilor în 2026 și reducerea cheltuielilor pentru investiții prin transferul și anularea împrumuturilor planificate în cadrul PNRR (nu și a granturilor). Al doilea pachet⁵⁷ se concentrează pe componenta structurală a deficitului fiscal, reforma specială a pensiilor⁵⁸, anularea plafonărilor pentru prețul energiei, reglementări noi pentru instituțiile autofinanțate, reformele administrației locale și ale autorităților fiscale. Al treilea pachet va viza companiile deținute de stat, impunând transparență și raportare a performanței.
- 106. Menținerea cheltuielilor recurente sub control va fi esențială pentru consolidarea financiară.** Deficitul s-a extins pe măsură ce cheltuielile recurente au crescut cu peste 5 puncte procentuale (p.p.) din PIB din 2019, în principal din transferuri, subvenții și salarii, în timp ce veniturile au crescut cu doar 2,3p.p. Creșterile cheltuielilor recurente au fost deosebit de ridicate în 2024, pe măsură ce avansul salarial a crescut cu 1p.p față de 2023, de la 10,2% din PIB la 11,2%, iar pensiile au crescut cu 0,8p.p de la 6,9% din PIB la 7,7% în aceeași perioadă. Măsurile fiscale aprobate până acum s-au concentrat în principal pe partea de venituri și se estimează că vor reduce deficitul cu aproximativ 3% până la sfârșitul anului 2026, ajungând la aproximativ 6% din PIB. Totuși, introducerea unui alt pachet fiscal de dimensiuni comparabile cu cel aprobat în 2025 va fi dificilă, deoarece ratele de impozitare sunt acum aproape de media UE pentru majoritatea taxelor, limitând spațiul de manevră. În acest context, creșterea raportului dintre factura salariilor și PIB pe termen mediu va adăuga presiuni fiscale de necontrolat, care nu pot fi acoperite prin creșterea veniturilor. Mai mult, limitarea dinamicii portofoliului salarial se aliniază cu strategia fiscal-bugetară pentru 2025-2027, care vizează o reducere a raportului salarii-PIB cu 0,8 p.p. între 2024 și 2027⁵⁹.
- 107. Riscurile legate de contextul macro-economic și fiscal sunt agravate de capacitatea slabă a administrației publice de a gestiona resurse.** Indicare Transformării (Bertelsmann Stiftung) arată că administrația românească nu reușește să gestioneze eficient resursele, să planifice strategic și să

⁵⁶ Aprobat de Parlament la începutul lunii iulie 2025.

⁵⁷ Aprobat la începutul lunii septembrie 2025.

⁵⁸ În România, pensiile speciale sunt beneficii acordate anumitor profesii, precum magistrați, militari, diplomați și alora, prin prevederi legale speciale, distincte de sistemul de pensii publice în general. Reforma pensiilor speciale reprezintă o etapă critică (Jalonul 215) în Planul Național de Redresare și Reziliență al României, având ca scop asigurarea sustenabilității sistemului de pensii, reducerea cheltuielilor pentru pensiile speciale și promovarea echității prin corectarea inegalităților și asigurarea legăturilor beneficiilor de pensie de contribuții.

⁵⁹ https://mfinante.gov.ro/static/10/Mfp/buget/sitebuget/SFB_2025-2027.pdf, date pe bază de numerar

coordoneze procese complexe, ceea ce afectează capacitatea statului de a produce valoare publică pentru cetățeni.⁶⁰

108. Fără o resursă umană profesionistă, statul nu poate gestiona riscurile, proiectele și bugetele în mod eficient, iar profesionalizarea administrației devine o condiție esențială. Deteriorarea contextului macroeconomic și presiunea tot mai mare asupra finanțelor publice scot în evidență o realitate fundamentală: fără o resursă umană profesionistă, instituțiile publice nu pot anticipa riscurile, nu pot gestiona proiecte complexe și nu pot utiliza eficient bugetele sau instrumentele de politici publice, indiferent de amploarea pachetelor fiscale sau de ambiția reformelor structurale. Deficitul de capacitate administrativă amplifică vulnerabilitățile economice și fiscale ale țării, limitând impactul măsurilor de consolidare și reducând randamentul investițiilor publice. Tocmai de aceea, profesionalizarea administrației nu trebuie privită ca un cost suplimentar, ci ca o condiție esențială pentru eficiența statului, însă acest proces trebuie el însuși conceput și implementat cu rigoare, astfel încât să fie eficient din punct de vedere bugetar și să contribuie sustenabil la modernizarea guvernării.

4.4 Provocările cadrului instituțional al administrației publice

109. Fragmentarea și instabilitatea instituțională a guvernului României reprezintă un element structural recurent care îngreunează planificarea strategică pe termen lung și implementarea integrală a reformelor planificate. Reorganizările frecvente ale structurilor centrale au redus capacitatea administrativă și continuitatea reformelor. Analiza OCDE din 2023 arată că 2017 și 2022, România a avut opt cabinete diferite, ceea ce a generat schimbări frecvente ale cadrului instituțional – ale structurii de ministere - și ale personalului tehnic aferent acestora, afectând inclusiv relația guvernului cu cetățenii și societatea civilă.⁶¹

110. Fragmentarea instituțională afectează și cadrul strategic al politicilor publice, inclusiv cele de reformă a administrației publice. Documentele strategice ale guvernului – programul de guvernare, PNRR, Strategia de Dezvoltare Durabilă, Programul Național de Reformă și Planul anual de lucru – sunt elaborate și coordonate de instituții diferite, fără o ierarhie clar stabilită prin lege. În absența unei arhitecturi strategice coerente, România operează cu un cadru paralel de planificare, lipsit de o direcție integrată, ceea ce afectează capacitatea guvernului de a prioritiza politici și resurse într-un mod coerent și predictibil. OCDE subliniază, de asemenea, că atingerea obiectivelor strategice ambițioase, precum cele din Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă și din PNRR, necesită un nivel ridicat de stabilitate politică și instituțională. Raportul OCDE constată că „fragmentarea structurii de coordonare între Cămară, Secretariatul General al Guvernului și alte organisme centrale creează suprapuneri, goluri de responsabilitate și dificultăți în gestionarea proceselor decizionale integrate”⁶².

⁶⁰ Bertelsmann Stiftung. 2024. *BTI 2024 Country Report: Romania*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Disponibil la <https://bti-project.org/en/reports/country-report/ROU#pos9>

⁶¹ OCDE. 2023. Coherence and Co-ordination at the Centre of Government in Romania. OECD Public Governance Policy Papers No. 34, disponibil la: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/07/coherence-and-co-ordination-at-the-centre-of-government-in-romania_ea2bb794/3feaa33e-en.pdf

⁶² Ibidem.

111. Modificările frecvente ale structurilor instituțiilor centrale și deci ale conducerii acestora afectează și managementul bugetar responsabil. Analizele existente arată că planificarea strategică și bugetarea operează prin procese separate, cu o coordonare redusă între SGG și Ministerul Finanțelor. În absența unui mecanism integrat de prioritizare și alocare a resurselor, strategiile rămân de multe ori fără acoperire bugetară, ceea ce limitează eficiența implementării. Chiar și reformele induse de PNRR, care au introdus elemente de bugetare pe programe, nu reușesc încă să elimine fragmentarea decizională și procedurală din administrația centrală⁶³.

112. De asemenea, calitatea reglementărilor – principalele instrumente de politici publice utilizate în România – este afectată de fragmentarea instituțională. Deși responsabilitățile privind supravegherea calității reglementărilor sunt împărțite între mai multe entități, niciuna nu are o competență completă sau autoritate suficientă pentru a asigura coerența procesului legislativ. SGG acționează predominant procedural, fără a avea mandatul și capacitatea de a verifica calitatea analizei de impact. Acest cadru fragmentat conduce la proceduri accelerate, analize de formă și predictibilitate redusă în procesul decizional, ceea ce afectează atât eficiența administrativă, cât și mediul de afaceri⁶⁴. Spre exemplu, raportul privind implementarea Strategiei Naționale pentru Dezvoltare Durabilă confirmă că există peste 110 strategii sectoriale, adesea nealiniate între ele și cu prioritățile pe termen lung. Această multiplicitate duce la fragmentarea responsabilităților și la confuzie instituțională, îngreunând integrarea dimensiunilor de dezvoltare durabilă în politicile sectoriale. Lipsa unor proceduri uniforme de consultare și coordonare interinstituțională reduce calitatea politicilor și îngreunează monitorizarea⁶⁵.

4.5 Funcția publică din România: problemele care fundamentează SFP 2027-2032

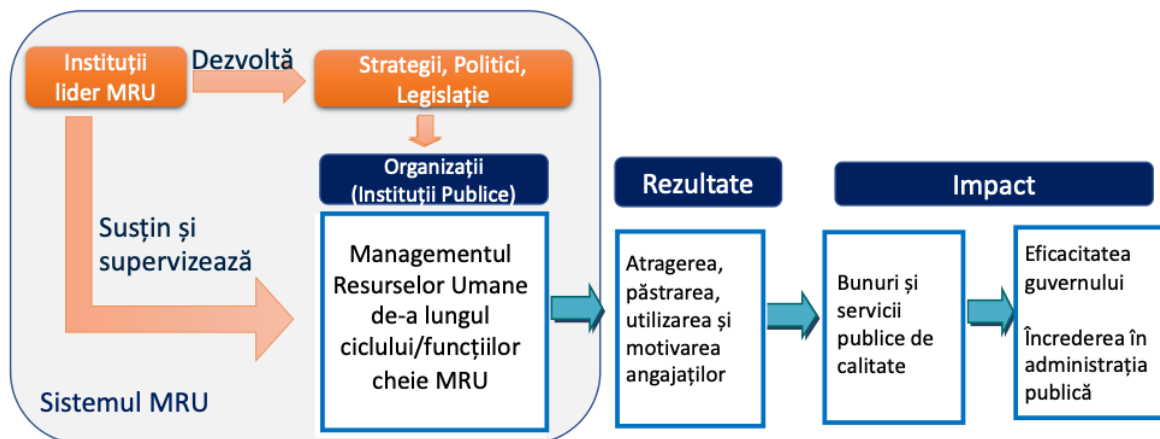
113. Problemele de la nivelul administrației publice sunt direct legate de managementul funcției publice, dat fiind că performanța administrativă și calitatea serviciilor publice sunt dependente de competențele și performanța personalului. Instituțiile pot funcționa eficient doar în măsura în care personalul lor dispune de competențele, motivația și cadrul managerial necesare pentru a livra rezultate. Atât performanța administrativă, cât și calitatea serviciilor oferite cetățenilor depind direct de recrutarea, selecția, evaluarea și dezvoltarea profesională a angajaților, precum și de claritatea rolurilor și responsabilităților din sistem. În absența unui management coerent al resurselor umane, marcat de standarde profesionale clare, mecanisme de evaluare obiective și programe de formare adecvate, apar blocaje instituționale, decizii incoerente și servicii publice sub așteptări. Astfel, disfuncțiile administrative nu pot fi remediate fără o abordare integrată a problemelor din domeniul funcției publice, care reprezintă fundamentul pe care se construiesc capacitatea instituțională și încrederea publicului în administrație.

⁶³ Ibidem.

⁶⁴ Banca Mondială. 2020. Output No. 1: Report on the comparative review of the institutional arrangements for RIA quality control (including recommendations on an action plan and operational procedures) în cadrul: Reimbursable Advisory Services Agreement on Regulatory Impact Assessment (RIA) III: Strengthening the Capacity of the Romanian Administration to Carry Out Impact Studies for Better Regulations - P167906, disponibil la: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099032924160714047/pdf/P16790616619970711888f1fda8dcfe507a.pdf>

⁶⁵ OCDE și FRDS. 2020. Taking stock of progress in enhancing policy coherence for sustainable development in Romania, în cadrul proiectului: Capacity building in the field of public governance -a coordinated approach of the Centre of the Government of Romania.

Figura 6. Conexiunea dintre managementul funcției publice și rezultatele în administrația publică

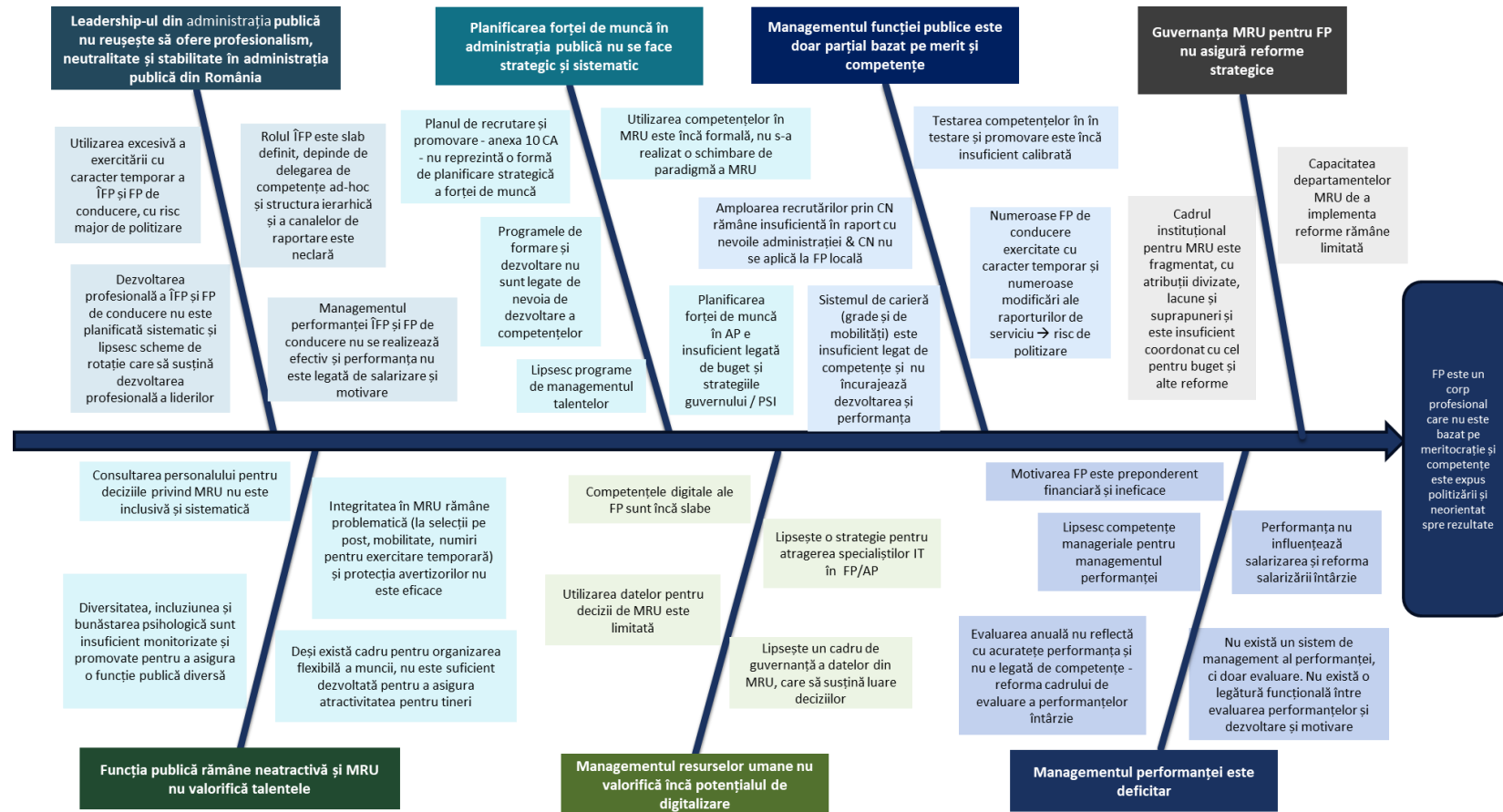


Sursa: Banca Mondială. 2019. Livrabil 1.1. Diagnoză privind cadrului național de management al resurselor umane (MRU) și a instituționalizării acestuia, dezvoltat în temeiul RAS pentru dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în administrația publică din România.

114. Pentru fundamentarea strategiei în domeniul funcției publice, în secțiunea următoare sunt prezentate și analizate cele mai importante probleme. Aceste probleme sunt reprezentate în figura arbore a problemelor. Analiza și figura care o reflectă abordează șapte teme: (1) guvernanta MRU în administrația publică; (2) managementul funcției publice bazat pe merit și competență; (3) planificarea strategică a forței de muncă; (4) leadershipul și managementul leadershipului în funcția publică; (5) managementul performanței; (6) atractivitatea funcției publice; (7) transformarea digitală în MRU. Cele șapte teme principale ale analizei au fost definite după realizarea unei identificări inițiale a problemelor, având în vedere principalele funcții MRU, dar și cadrul strategic pentru managementul funcției publice recomandat de OCDE.

115. Analiza problemelor pornește de la identificarea și clarificarea problemelor legate de managementul funcției publice, așa cum au fost ele analizate și prezentate în analizele anterioare realizate în primul rând de ANFP (în implementarea PNRR) și de Banca Mondială. Deși structurată în funcție de temele avute în vedere de OCDE privind managementul funcției publice, analiza nu pleacă de la soluții prestabilite sau de la obiective normative abstracte. Pe această bază, analiza sprijină o planificare strategică bazată pe probleme, în care definirea obiectivelor și programelor este rezultatul unei înțelegeri progresive a cauzelor, efectelor și modului de manifestare a problemelor, nu este o listă de măsuri de bună practică. În loc să trateze simptome izolate (de exemplu, lipsa de competențe sau digitalizarea fragmentată), analiza problemelor urmărește să adreseze cauzele de fond – guvernanta MRU, capacitatea instituțională, guvernanta datelor, managementul performanței și al motivării, leadership – creând premisele pentru reforme sustenabile și orientate spre rezultate. Arborele problemelor nu include o ierarhizare sau ordonare a problemelor identificate, deoarece relațiile de cauzalitate dintre problemele identificate sunt complexe, iar în unele cazuri există situații de cerc vicios (situații în care o problemă generează sau amplifică o altă problemă, iar aceasta, la rândul ei, întărește problema inițială).

Figura 7. Arborele problemelor



4.5.1 Guvernanța MRU din administrația publică nu asigură reforme strategice

- 116. Guvernanța MRU din administrația publică este afectată de un cadru instituțional fragmentat, care împiedică formularea și implementarea coerentă a unor reforme strategice.** Responsabilitățile privind MRU sunt distribuite între multiple instituții centrale și sectoriale, fără existența unui actor cu mandat clar și autoritate efectivă de coordonare strategică. Această fragmentare generează suprapuneri, lacune și incoerențe normative, precum și o separare artificială între funcția publică și personalul contractual, deși nevoia de gestiune comună a celor două este evidentă. Lipsa coordonării face ca personalul contractual să îndeplinească uneori prerogative de putere publică, contrar legii și bunelor practici. Guvernanța MRU din administrația publică este destul de fragmentată, cu un număr mare de instituții responsabile de planificarea strategică și implementarea MRU atât la nivel național, cât și instituțional. Fragmentarea cadrului instituțional generează și riscuri privind elaborarea și gestionarea cadrului strategic (spre exemplu în ceea ce privește colectarea datelor care pot fundamenta deciziile de MRU și planificare strategică a forței de muncă), dar și cu unele lacune (spre exemplu legate de asigurarea calității datelor colectate și legate de MRU pentru personalul contractual).
- 117. În lipsa unui sistem unitar de MRU, politicile privind recrutarea, cariera, performanța, formarea și planificarea forței de muncă (PFM) sunt dezvoltate fragmentat de către instituții și sunt slab corelate** la nivelul administrației publice și între ele. De asemenea, sunt insuficient ancorate într-o viziune comună asupra capacității administrative. Consecința este că reformele inițiate, chiar atunci când sunt bine fundamentate tehnic, rămân parțiale și au un impact sistemic limitat.
- 118. Această slăbiciune structurală a cadrului instituțional este amplificată de capacitatea redusă a departamentelor RU de la nivelul autorităților și instituțiilor publice de a implementa reforme.** Departamentele RU funcționează preponderent într-o logică legalistă și administrativă, concentrată pe conformitate procedurală, nu pe analiză strategică, competențe, performanță sau dezvoltare organizațională. Chiar și în contextul introducerii unor reforme importante – precum utilizarea cadrelor de competențe sau standardizarea unor procese de recrutare și evaluare – aplicarea acestora rămâne adesea formală, din cauza lipsei de expertiză, de instrumente analitice și de resurse umane adecvate. Astfel, relația dintre cele două probleme este una de tip cerc vicios: un cadru instituțional fragmentat nu creează condițiile pentru consolidarea capacității MRU la nivel instituțional, iar capacitatea limitată a departamentelor MRU reduce la rândul ei șansele ca reformele să fie asumate, adaptate și implementate coerent. În absența unei guvernante integrate și a unei capacități administrative consolidate, MRU rămâne un domeniu reactiv, incapabil să susțină transformări strategice ale administrației publice.

Cadrul instituțional pentru MRU

- 119. Guvernanța MRU din administrația publică este fragmentată atât funcțional, normativ și instituțional.** În primul rând există categorii multiple de personal în administrația publică și persistă confuzia între funcțiile publice și posturile ocupate de personal contractual, în special în sectoarele unde legislația permite încadrarea ambelor categorii pentru activități similare. Responsabilitățile pentru MRU în administrația publică sunt împărțite între mai multe instituții: MDLPA, ANFP, Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale (MMFTSS), SGG, INA, Inspekția Muncii și Ministerul Finanțelor. La acestea se adaugă ministerele care gestionează funcționari publici cu statut special, sau personal contractual cu un statut aparte, precum Ministerul Afacerilor Interne

(MAI) sau Ministerul Afacerilor Externe (MAE). Astfel, sistemul include atât instituții cu rol transversal, cât și instituții sectoriale care administrează propriile statute speciale.

120. Niciuna dintre instituțiile cu responsabilități privind managementul resurselor umane din administrația publică nu are mandatul și capacitatea de a conduce sistemul în mod strategic⁶⁶:

- Direcția Generală Administrație Publică din cadrul MDLPA nu are un departament dedicat coordonării politicilor de MRU și nu există mecanisme clare prin care acesta să coordoneze ANFP sau INA.
- ANFP este instituția centrală cu atribuții directe în gestiunea corpului funcționarilor publici, iar din 2023 administrează baza de date cu salariații din sectorul public (SENEOSP). Începând cu 2020 ANFP a promovat reforme ale sistemului de recrutare, mobilitate, managementul performanței și evaluare, anchete și sancțiuni disciplinare, elaborând propuneri semnificative de modificare a Codului administrativ. Totuși, ANFP nu are autoritatea instituțională necesară pentru a ghida sistemic procese-cheie, precum planificarea strategică a resurselor umane, deși a asumat acest rol în cadrul PNRR.
- INA are rol de coordonare formarea profesională în administrație publică, dar mecanismul de planificare și dezvoltare a competențelor la nivelul administrației publice nu integrează clar contribuția INA.
- MMFTSS este responsabil pentru politica de salarizare, gestionează condițiile generale de muncă și relațiile de muncă prin legislația muncii.
- Inspekția Muncii în subordinea MMFTSS gestionează date privind salariații din sectorul public care nu sunt funcționari publici, iar odată cu dezvoltarea SENEOSP transmite aceste date către ANFP.
- SGG deține un rol strategic transversal în arhitectura MRU, prin coordonarea guvernamentală și prin rolul său în monitorizarea strategiilor naționale, dar mandatul său se suprapune parțial cu cele ale MDLPA și ANFP, ceea ce contribuie la lipsa coerenței instituționale.
- Ministerul Finanțelor influențează MRU prin controlul bugetar aplicat cheltuielilor de personal.
- În plus, există multiple instituții sectoriale cu propriile cadre statutare: MAI pentru poliție, MAE pentru diplomați, Administrația Națională a Penitenciarelor pentru personalul din penitenciare etc. Acestea contribuie la o structură MRU puternic fragmentată, fără standarde unitare între categorii de personal.

121. Cu toate acestea coordonarea între MDLPA, ANFP, INA, SGG și MMFTSS este limitată.

Consiliul pentru Dezvoltarea Resurselor Umane a fost reglementat prin Legea nr. 69/2019, dar nu a fost operaționalizat niciodată. În lipsa unui mecanism funcțional de coordonare, instituțiile centrale implicate în MRU acționează preponderent separat (în siloz), iar politicile dezvoltate de fiecare dintre ele sunt slab corelate între ele. Această lipsă de coerență reduce capacitatea administrației publice de a dezvolta o viziune comună și instrumente unitare pentru gestionarea resurselor umane. În consecință, reformele inițiate rămân adesea sectoriale, iar impactul lor sistemic este limitat.

⁶⁶ Pentru detalii a se vedea: Banca Mondială. 2019. Livrabil 1.1. Diagnoză privind cadrului național de management al resurselor umane (MRU) și a instituționalizării acestuia, dezvoltat în temeiul RAS pentru dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în administrația publică din România. Analiza privind cadrul instituțional, realizată în 2019 rămâne valabilă și în 2025.

122. **Ca urmare a responsabilităților fragmentate, reglementările privind personalul din administrația publică sunt dispersate între Codul administrativ, Codul muncii și o multitudine de acte normative speciale, secundare și terțiare, ceea ce generează dificultăți de interpretare și aplicare unitară.** Codul administrativ face numeroase trimiteri la norme destinate funcționarilor publici, aplicabile „în mod corespunzător” personalului contractual – o tehnică juridică ce produce ambiguitate, mai ales în situațiile în care posturile implică sau nu exercitarea prerogativelor de putere publică. Totodată, dependența de reglementări terțiare, ușor modificabile, afectează stabilitatea raporturilor de muncă și produce o lipsă de predictibilitate în gestionarea resurselor umane din administrația publică, în ansamblu⁶⁷.
123. **Mai mult, există numeroase situații în instituțiile publice în care persoane cu aceleași atribuții sunt încadrate diferit (funcționari publici sau personal contractual), întâlnindu-se diferențe semnificative în privința responsabilităților, salarizării, incompatibilităților și regimului de carieră.** Această suprapunere afectează claritatea rolurilor și conduce la inegalități între angajați, iar în unele cazuri deschide calea spre politicizare, folosirea posturilor contractuale pentru a evita regulile stricte ale funcției publice și influențarea deciziilor administrative prin mecanisme clientelare⁶⁸.
124. **În acest context, este o limitare semnificativă lipsa unui sistem unitar de management al resurselor umane din administrația publică.** Nu există o instituție centrală responsabilă cu planificarea forței de muncă atât pentru funcția publică cât și pentru personalul contractual, recrutarea pentru personalul contractual nu beneficiază de un „garant al corectitudinii”, iar evaluarea performanțelor și dezvoltarea carierei nu sunt reglementate comparabil cu cele ale funcționarilor publici. În plus, absența unor criterii unitare de competențe, a unor reguli coerente de integritate și a unui cadru clar privind mobilitatea, promovarea și formarea profesională creează un sistem neuniform, vulnerabil și dificil de monitorizat.

Capacitatea departamentelor RU de a implementa reforme

125. **La nivel autorităților și instituțiilor publice, capacitatea departamentelor de resurse umane este în general limitată.** Studiile anterioare arată că multe departamente sunt subdimensionate, orientate preponderent spre sarcini administrative (e.g., elaborare de acte adiționale, eliberarea de adeverințe, monitorizare formală), fără abilități în analiză strategică, planificare, competențe sau managementul performanței. Analize mai recente realizate pentru atingerea jaloanelor PNRR⁶⁹ arată că această situație nu s-a schimbat radical în ultimii 5 ani, în ciuda eforturilor de creștere a capacității departamentelor RU de a utiliza cadrele de competențe introduse prin Anexa 8 la Codul administrativ, în decembrie 2022.
126. **Astfel, MRU continuă să fie dominată de o cultură legalistă, procedurală și ierarhică, orientată spre conformitate, nu spre performanță.** Legislația codificată în Partea a VI-a a Codului

⁶⁷ ANFP. 2024. Analiza privind gestionarea personalului contractual, respectiv analiza cadrului normativ care face distincția între cele două categorii de personal, respectiv între funcționarii publici și personalul contractual care lucrează în România, disponibilă la: https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/PNRR%20185/Jalon%20418/LIVRABIL%201%202%20Analiza%20personal%20contractual_final_26%2002%202024.pdf.

⁶⁸ Ibidem.

⁶⁹ A se vedea: Banca Mondială. 2025. Livrabilul: Evaluarea concursului național extins în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane

administrativ și Anexele 5-10 asigură baza pentru standardizarea proceselor cheie de MRU și a introdus utilizarea cadrelor de competență în aproape toate procesele de MRU pentru funcția publică centrală și teritorială. În plus, propuneri legislative formulate în 2024 vizând atingerea Jaloanelor 418 și 419 din PNRR includ extinderea utilizării cadrelor de competențe la toate procesele MRU, precum și la funcția publică locală și la personalul contractual. Totuși, aplicarea legislației nou introduse rămâne mai degrabă un exercițiu formal, decât unul care să transforme abordarea MRU din administrație. Etapa de selecție pe post a recrutării pentru funcția publică centrală și teritorială și întreaga recrutare pentru funcția publică locală rămân bazată pe memorarea legislației⁷⁰, evaluările de performanță sunt rutiniere și formale⁷¹.

4.5.2 Managementul funcției publice este doar parțial bazat pe merit și competențe

127. Managementul funcției publice din România a înregistrat progrese importante în direcția meritocrației și a utilizării competențelor, în special prin reforma sistemului de recrutare și promovare. Introducerea concursului național și a testării competențelor a crescut transparența, comparabilitatea și integritatea proceselor de intrare în funcția publică, reducând semnificativ practicile discreționare existente anterior.

128. Cu toate acestea, aceste mecanisme funcționează încă incomplet și inegal, iar impactul lor este limitat de modul în care sunt corelate cu celelalte componente ale sistemului de carieră. Două aspecte principale afectează încă eficacitatea și impactul reformelor introduse la recrutarea, promovarea și modificarea raporturilor de serviciu:

- Recrutarea și promovarea rămân parțial dependente de criterii formale (eligibilitate, vechime, condiții administrative), iar testarea competențelor are adesea un rol mai degrabă confirmator decât unul real de selecție competitivă;
- Capacitatea redusă de PFM și utilizarea suboptimală a rezervelor de candidați fac ca sistemul să răspundă greu și incomplet cererii reale de competențe din administrație, mai ales în contexte de constrângeri bugetare. Mai mult reformele nu acoperă încă nevoile administrației publice locale, care continuă să se confrunte cu provocări legate de asigurarea meritocrației în recrutare și promovare.

129. Aceste limite ale sistemului de recrutare și promovare sunt strâns legate de riscul persistent de politizare și de disfuncționalitățile sistemului de carieră. Numirile temporare frecvente în funcții de conducere, detașările și transferurile utilizate extensiv slăbesc mecanismele meritocratice și creează dependență față de decizia politică, afectând stabilitatea și imparțialitatea funcției publice. În absența unor parcursuri de carieră clare, bazate pe competențe, performanță și dezvoltare profesională, funcționarii publici au stimulente limitate pentru a investi în creșterea competențelor, iar promovarea devine percepută ca imprevizibilă sau arbitrară.

⁷⁰ Banca Mondială. 2025. Livrabilul 1: Evaluarea concursului național extins op. cit.

⁷¹ ANFP. 2024. Propunere de politică publică pentru (1) clarificarea rolurilor specifice posturilor și pregătirea pentru introducerea cadrului de competențe; (2) simplificarea clasificării posturilor și corelarea infrastructurii TIC cu procesele de management al resurselor umane; (3) evaluarea performanței profesionale pe baza competențelor, disponibilă la: <https://www.anfp.gov.ro/media/j0upy1am/livrabil-6-anexa-i-document-politica-publicadocx.pdf>. A se vedea și ANFP. 2024. Livrabil 8 - Analiză care să cuprindă propuneri de reglementare și instrumentele de fundamentare și motivare aferente, disponibilă la: <https://www.anfp.gov.ro/media/xccph1oj/livrabil-8-analiză-propuneri-reglementaredocx.pdf>

- 130. Sistemul actual de carieră, centrat pe grade profesionale dependente de vechime și cu oportunități reduse de mobilitate și succesiune, amplifică aceste vulnerabilități:** el nu susține dezvoltarea leadershipului, nu favorizează reînnoirea corpului funcționarilor și nu oferă garanții suficiente împotriva interferenței politice. În ansamblu, meritul și competențele sunt recunoscute formal în arhitectura sistemului, dar nu sunt încă integrate coerent și consecvent în întregul ciclu de management al carierei, ceea ce limitează capacitatea funcției publice de a funcționa ca un corp profesional stabil, performant și credibil.

Sistemul de recrutare și promovare

- 131. Sistemul de recrutare și promovare a înregistrat progrese semnificative prin introducerea concursului național și testării competențelor pentru intrarea și promovarea în funcția publică centrală și teritorială, dar unele deficiențe rămân.** Modelul de concurs național a introdus un cadru unitar de selecție în funcția publică centrală și teritorială, înlocuind practica anterioară în care fiecare instituție organiza propriile concursuri, cu proceduri variabile ca rigoare și calitate. Prin utilizarea aceleiași metodologii de testare, a competențelor generale definite la nivel național și a unei platforme digitale unice, sistemul contribuie la un nivel mai ridicat de comparabilitate și echitate între candidați. Această uniformizare reduce semnificativ riscul de practici discreționare și îmbunătățește transparența procesului de recrutare.⁷²
- 132. Testele utilizate permit identificarea candidaților cu potențial real de performanță.** Noua arhitectură de testare introduce evaluări de abilități cognitive, cunoștințe generale relevante pentru administrația publică, competențe lingvistice și IT, precum și o etapă de testare avansată. Aceasta reprezintă o îmbunătățire majoră față de modelul anterior, dominat de memorarea legislației⁷³.
- 133. Concursul național este perceput ca fiind mai transparent.** Publicarea punctajelor, sistemul de evaluare bazat pe teste aplicate pe calculator și supravegherea video din centrele de testare sporesc încrederea candidaților că procesul este obiectiv. Pentru administrație, acest lucru contribuie la îmbunătățirea imaginii serviciului public și la crearea unui mecanism competitiv de atragere a tinerilor interesați de o carieră publică. Printre candidații admiși la concursul național, 89% au evaluat concursul ca fiind corect sau foarte corect, doar 11% exprimând îndoieli sau dezacorduri. În cazul candidaților care nu au reușit, încrederea a fost mai slabă: doar 36% (32 din 88) au considerat concursul corect sau foarte corect, în timp ce 32% au judecat-o doar parțial sau deloc corectă. Acest contrast indică faptul că percepția corectitudinii a fost puternic legată de rezultate, candidații care nu au reușit fiind mai sceptici cu privire la integritatea procesului. Cu toate acestea, în comparație cu modelul de recrutare anterior, progresul este semnificativ⁷⁴.
- 134. Totuși, în ceea ce privește testarea utilizată în concursul național, deși testele sunt mai moderne, evaluarea concursului național extins semnalează unele probleme metodologice: valorificarea incompletă a cadrului național de competențe, disponibilitatea redusă a unor date privind**

⁷² ANFP. 2023. Analiza ex-post a Concursului național (pilot) disponibil la [https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2023/Concurs%20National/analize%20ex-post%20a%20concursului%20național%20\(pilot\)/Analiza%20ex-post_v%20%20finala_v3_clean.pdf](https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2023/Concurs%20National/analize%20ex-post%20a%20concursului%20național%20(pilot)/Analiza%20ex-post_v%20%20finala_v3_clean.pdf) și Banca Mondială. 2025. Livrabilul: Evaluarea concursului național extins, op. cit..

⁷³ Ibidem.

⁷⁴ Ibidem.

validitatea și fiabilitatea instrumentelor⁷⁵. Analiza procesului de selecție arată că principalele momente în care candidații sunt eliminați sunt verificarea eligibilității și testarea preliminară, în timp ce testarea avansată, care ar trebui să asigure evaluarea competențelor și selectarea doar a candidaților care dețin competențele generale necesare pentru a ocupa funcții publice, aproape nu discriminează între candidați, având o rată de promovare de peste 99% în toate categoriile⁷⁶.

- 135. Deși concursul național poate contribui la reducerea acestor decalaje, amplasarea recrutărilor rămâne insuficientă în raport cu nevoile reale ale administrației.** Planul de recrutare pentru 2024 a prevăzut un număr important de posturi – 167 de debutanți, 130 de asistenți și 26 de poziții de conducere – însă datele ANFP pentru 2023 arată că problema ocupării rămâne severă, în special la nivelurile de intrare și de management. Mai mult de 60% dintre posturile pentru debutanți au rămas vacante, fenomen ce evidențiază dificultatea sistemului public de a atrage tineri profesioniști și riscurile asociate îmbătrânirii forței de muncă. În paralel, deficitul de personal de conducere rămâne semnificativ, cu zeci de funcții de director și director adjunct neocupate la nivel național.⁷⁷
- 136. Mai mult, instituțiile nu folosesc consecvent sau eficient pool-ul de candidați preselectați în prima etapă, etapa de recrutare centralizată, a concursului național.** Nevoia de personal nu este planificată adecvat și în practică nu se realizează în timp util selecția pe posturile incluse în planul de recrutare. Deși modelul prevede existența unui plan de recrutare bazat pe analiza nevoilor de personal și pe deficitul de competențe, în practică planificarea este adesea superficială, limitată la număr de posturi, nu la competențe necesare. Instituțiile transmit date incomplete sau mecanic, iar analiza competențelor rareori fundamentează deciziile din planul național. Aceasta reduce capacitatea concursului național de a răspunde strategic nevoilor de resurse umane ale administrației. Mai mult, legislația a continuat să permită detașarea ca alternativă de ocupare a posturilor din planul de recrutare, ceea ce a condus la o utilizare inefficientă a populației de candidați admiși în etapa de recrutare a concursului național⁷⁸.
- 137. Participarea candidaților în etapa a doua a concursului național a rămas de asemenea limitată: doar 36% dintre cei selectați au ajuns în această fază.** Dintre aceștia, aproximativ jumătate au ajuns la numirea un post, în timp ce restul fie au fost respinși, fie au refuzat oferta. Procesul de recrutare este perceput ca fiind îndelungat: aproape jumătate dintre candidații angajați au trecut printr-un parcurs de 3–6 luni. Totuși, satisfacția post-ocupare este relativ ridicată, 68% dintre noii angajați considerând că atribuțiile corespund profilului anunțat. Numărul redus al procedurilor de selecție nu reflectă doar capacitatea administrativă limitată, ci și constrângerile impuse de măsurile de responsabilitate fiscală adoptate în 2023 și 2024. Suspendarea generalizată a angajărilor în sectorul public, cu excepții limitate, a restrâns semnificativ posibilitatea instituțiilor de a recruta, chiar și atunci când existau candidați eligibili în rezerva națională. În consecință, multe instituții au amânat ocuparea posturilor sau au apelat la soluții temporare – detașări și numiri interimare –, diminuând eficiența și finalitatea sistemului de recrutare în două etape⁷⁹.

⁷⁵ Banca Mondială. 2025. Livrabilul: Evaluarea concursului național extins, op. cit.

⁷⁶ Ibidem.

⁷⁷ Ibidem.

⁷⁸ Ibidem.

⁷⁹ Ibidem.

Tabelul 21. Capacitatea concursului național de a asigura o rezervă de candidați care să răspundă nevoilor de recrutare

Funcția publică	Nr. de posturi în planul de recrutare	Nr. de candidați	Nr. de candidați admiși	Nr. de candidați care au fost selectați după etapa selecție pe post	Procent de posturi din planul de recrutare ocupate în urma concursului național
Debutant	167	1174	668	91	54,5%
Asistent	130	627	294	41	31,5%
Director și director adjunct	26 (21 directori și 5 directori adjuncți)	152	44	4	15,4%

Sursa: Banca Mondială. 2025. Livrabilul: Evaluarea concursului național extins în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane

138. **În plus, modelul actual, prin natura lui centralizată, funcționează bine pentru categorii largi de posturi, însă are dificultăți în a răspunde nevoilor instituțiilor cu profil tehnic sau foarte specializat.** Unele cerințe de competențe specifice nu se regăsesc suficient în etapa națională, iar durata procesului poate descuraja candidații foarte competitivi de pe piața muncii private. Astfel, în lipsa clasificării funcțiilor pe domenii funcționale, există limitări în corelarea reală dintre cerințele fiecărui post și competențele generale testate la nivel național, ceea ce reduce impactul final al recrutării⁸⁰.
139. **Regulile actuale privind verificarea eligibilității sunt complexe, iar membrii comisiilor de verificare întâmpină dificultăți în interpretarea cerințelor, în special a celor privind verificarea vechimii în specializarea studiilor.** Evaluarea concursului național extins arată că multe respingeri provin din neconcordanțe formale sau lipsa unor documente clar definite. Aceasta duce la frustrare din partea candidaților și la o încărcare administrativă semnificativă, deși procesul este acum centralizat⁸¹.
140. **Pe de altă parte, reforma sistemului de recrutare pentru funcția publică locală este la început.** Posturile din primării, consilii județene și instituțiile subordonate acestora continuă să fie recrutate prin proceduri organizate integral la nivel local. Concursul național nu se aplică la acel nivel și nici nu ar trebui extins la acel nivel, dar îmbunătățiri de substanță sunt așteptate prin aplicarea cadrului general de competență și la nivel local. Deși o serie de reguli privind transparența și monitorizarea au fost introduse în 2023, prin anexa 10 la Codul administrativ, impactul acestora nu a fost încă analizat, și – prin natura prevederilor – nu poate genera aceleași rezultate precum concursul național. În plus, capacitatea limitată a ANFP face ca reprezentanți ai acestei instituții să nu mai fie prezenți la concursurile organizate la nivel local. Astfel, comisiile formate exclusiv local și monitorizarea redusă fac ca mecanismele de merit să fie considerabil mai slabe decât în administrația centrală. Modelul

⁸⁰ Ibidem.

⁸¹ Ibidem.

local rămâne vulnerabil la publicitate limitată, practici discreționare și influențe politice, ceea ce reduce transparența și calitatea recrutării în administrația locală.

- 141. Deficiențele care afectează sistemul de recrutare sunt prezente similar și în sistemul de promovare.** Deși anexa 10 la Codul administrativ a standardizat procedurile de promovare, iar pentru funcțiile publice de conducere se aplică testarea avansată similară celei utilizate în concursul național de recrutare, persistă limite privind aplicarea consecventă a criteriilor de competență, calitatea analizei necesităților de dezvoltare și modul în care instituțiile documentează și justifică propunerile de promovare. În practică, planificarea succesiunii și identificarea bazată pe merit a potențialilor candidați pentru poziții de conducere rămân slab dezvoltate, afectată de politizare⁸², iar alternative procedurale, precum reorganizările sau numirile temporare prelungite, pot dilua obiectivele meritocratice ale sistemului, în mod similar vulnerabilităților observate în recrutare.
- 142. Promovarea în funcții de conducere este determinată în principal de îndeplinirea condițiilor formale de eligibilitate (vechime, nivel de studii, documente justificative), mai degrabă decât de testarea bazată pe competențe.** Principalul efect de selecție se produce în etapa de verificare administrativă a dosarelor, în timp ce proba de testare avansată are un rol preponderent confirmator, cu o capacitate limitată de diferențiere între candidați. De exemplu, în 2025, în cadrul runde 4 de concurs de ocupare a unor funcții publice de conducere vacante prin concurs de promovare în cadrul autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 369 lit. a), c) și e) din Codul administrativ, pentru funcțiile publice de conducere de director și director adjunct, precum și pentru funcțiile publice echivalente acestora, de etapa de eligibilitate au trecut doar 40% din candidați. De etapa de testare avansată organizată ulterior au trecut 98% din candidați.

Caseta 1. Concursul de promovare pentru posturile de conducere este determinat de eligibilitate, nu de cadrul general de competențe⁸³

Concursul de promovare pentru funcțiile de conducere din 2025 a fost organizat pe baza cadrului general de competențe și a inclus o etapă de testare avansată a competențelor generale.

În total, în runda analizată din 2025 **au fost depuse 142 de dosare** pentru funcțiile de director și director adjunct.

După verificarea eligibilității și soluționarea celor 23 de contestații, 56 de candidați au fost declarați admiși pentru a participa la proba de testare, ceea ce corespunde unei **rate de eligibilitate de aproximativ 39%**. Acest rezultat arată că principalul mecanism de filtrare a candidaților a fost etapa de selecție administrativă și juridică.

⁸² A se vedea secțiunile următoare ale prezentei analize, referitoare la riscul de politizare și la problemele privind funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici.

⁸³ Informații extrase din Raportul final privind modul de desfășurare și rezultatele obținute de candidați la proba de testare avansată organizată de Agenția Națională a Funcționarilor Publici pentru verificarea competențelor generale necesare ocupării unei funcții publice de conducere vacante prin concurs de promovare în cadrul autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 369 lit. a), c) și e) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii, pentru funcțiile publice de conducere de director și director adjunct, precum și pentru funcțiile publice echivalente acestora. Disponibil la: <https://www.anfp.gov.ro/media/2n3dlnbj/raport-final-ta-director-si-director-adjunct-runda-4-2025.pdf>

Respingerile în etapa de eligibilitate au avut, în majoritate, cauze administrative și documentare. Numeroși candidați au depus dosare incomplete, cel mai frecvent lipsind certificatul de cazier administrativ și/sau adeverința care atestă calitatea de funcționar public clasa I. Alte motive de respingere au vizat neîndeplinirea sau nedocumentarea cerinței minime de 7 ani de vechime în specialitatea studiilor ori lipsa diplomei de master prevăzute de legislație. În mai multe situații, documentele depuse erau neactualizate, neconforme sau insuficiente pentru a permite verificarea completă a condițiilor de vechime. Un număr mai redus de candidați nu au îndeplinit cerințe specifice prevăzute de art. 467 și dispozițiile conexe din Codul administrativ. Acest tipar indică faptul că cerințele legale și procedurale sunt riguroase, dar, în același timp, sugerează necesitatea consolidării sprijinului și a îndrumării acordate candidaților și instituțiilor în procesul de pregătire și verificare a dosarelor de concurs, pentru reducerea erorilor de natură formală.

Din cei 56 de candidați eligibili, 47 au participat efectiv la proba de testare avansată, organizată în centrele din București și Timișoara, ceea ce indică o rată de neapareare de aproximativ 16%. Dintre cei care au susținut proba, 46 au fost declarați admiși, iar un singur candidat a fost respins, rezultând o rată de promovare de aproximativ 98% la etapa de testare avansată. Cu alte cuvinte, odată depășit pragul de eligibilitate și participarea la testare, aproape toți candidații au obținut rezultate de promovare.

Această configurație arată că proba de competențe a funcționat în principal ca instrument de confirmare, și nu ca un mecanism de selecție competitivă. Rata foarte ridicată de promovare poate avea două interpretări complementare: (i) pe de o parte, grupul candidaților eligibili ar putea fi format din profesioniști cu experiență și un nivel ridicat de pregătire, iar testarea confirmă că aceștia funcționează deja la nivelul de competențe generale așteptat pentru poziții de conducere; (ii) pe de altă parte, puterea de discriminare a testului și/sau nivelul pragului de promovare principala cauză a promovării masive, ceea ce indică un potențial scăzut al instrumentului de a diferenția în mod real între profiluri din cadrul grupului eligibil.

Dintr-o perspectivă sistemică, rezultatele arată că mecanismele meritocratice sunt concentrate în prezent la începutul procesului – în etapa de verificare juridică și administrativă a eligibilității, în timp ce testarea avansată pe competențe joacă un rol mai redus în ierarhizarea candidaților. Dacă obiectivul de politică publică este ca deciziile de promovare să se bazeze mai clar pe competențe evaluate, ar fi util să se ia în considerare: revizuirea nivelului de dificultate și a designului testelor, precum și a pragurilor de promovare; analiza distribuției scorurilor, nu doar a rezultatului de tip „admis/respins”, pentru a permite o diferențiere mai fină a candidaților; integrarea mai consistentă a rezultatelor testării în etapele ulterioare ale concursului de promovare.

În același timp, combinația dintre rata foarte ridicată de promovare la testarea avansată și rata relativ redusă de succes de la înscriere la promovare (46 de candidați din 142 – aproximativ 32%) permite o prezentare echilibrată a procesului: concursul nu poate fi considerat „prea ușor” în ansamblu, însă dificultățile majore pentru candidați sunt concentrate la nivelul îndeplinirii și documentării cerințelor legale și profesionale, în timp ce testarea pe competențe îndeplinește în prezent mai degrabă o funcție de validare decât una de selecție competitivă strictă.

- 143. Numirile pentru exercitarea cu caracter temporar a unei funcții publice de conducere rămân frecvente în administrația publică și cresc riscul de politizare.** Numărul avizelor ANFP pentru ocuparea temporară a funcțiilor publice de conducere și a celor din categoria înalților funcționari publici a fost de 7.039 (6.791 pentru funcții publice și 248 pentru înalți funcționari publici) în anul 2023 și 4.760 (4.548 pentru funcții publice și 212 pentru înalți funcționari publici) în 2024.⁸⁴ 19,5% dintre funcțiile de conducere ocupate erau ocupate temporar în 2024.⁸⁵ Situația prezintă doar ușoare îmbunătățiri față de procentul de 22% în 2023, se încadrează într-o tendință de variație ușoară la niveluri ridicate: în 2022: 16,9% dintre funcțiile de conducere ocupate erau ocupate temporar, în 2021: 20,6%, în 2020: 19,3%.⁸⁶ Această practică favorizează dependența persoanelor numite temporar față de decidenții politici și reduce capacitatea funcției publice de a acționa imparțial și orientat spre interesul public.
- 144. Politizarea este confirmată și la nivelul percepției interne și externe:** 64% dintre funcționarii publici consideră că administrația publică și funcția publică sunt politizate în mare măsură sau destul de mult, iar procentul rămâne similar în rândul înalților funcționari publici și al celor de conducere (61%). Mai mult, 72% dintre cetățeni, potrivit sondajelor din 2023, au aceeași percepție a politizării administrației publice.⁸⁷ Aceste date sugerează un deficit structural de credibilitate al funcției publice, intensificat de modul în care se fac numirile temporare.
- 145. Creșterea numărului de posturi ocupate temporar prin detașare accentuează vulnerabilitățile.** Numărul transferurilor aproape s-a triplat (de la 1.281 în 2019 la 3.641 în 2022-2023) – cu o creștere de patru ori la nivel local (de la 350 la 1.340).⁸⁸ Folosirea excesivă a acestor mecanisme, în paralel cu numirile temporare, permite ocolirea concursurilor, slăbește meritocrația și oferă larg spațiu pentru influență politică asupra ocupării posturilor de conducere.

⁸⁴ ANFP. 2025. Raport privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici pentru anul 2024.

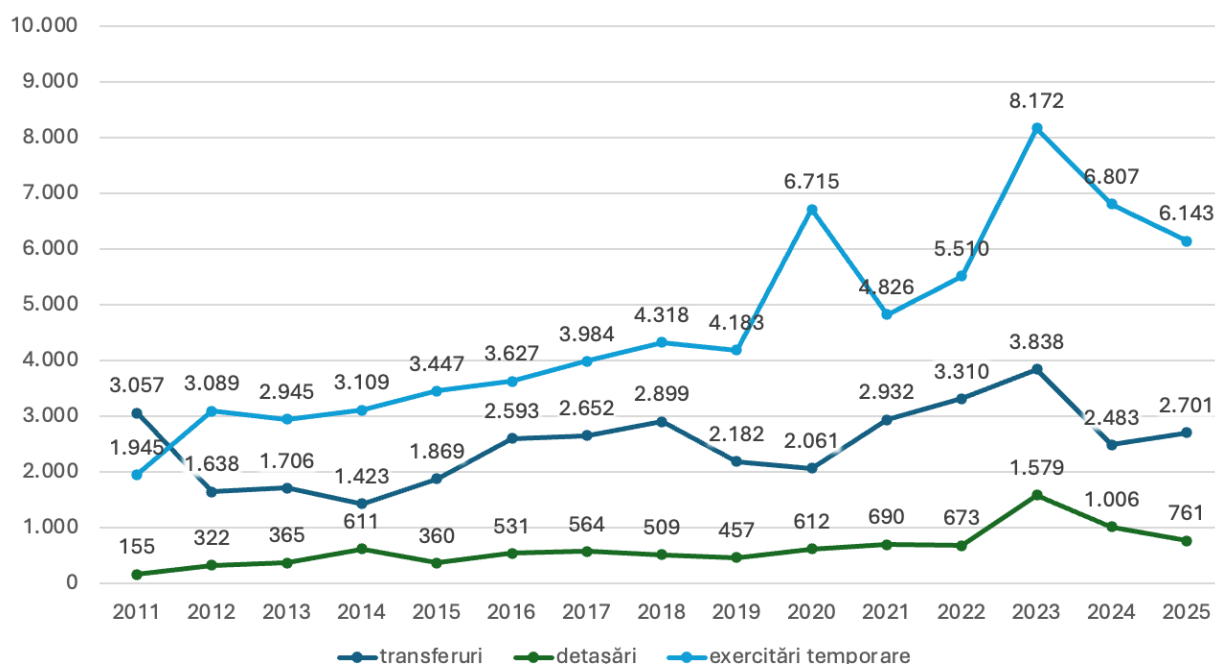
⁸⁵ ANFP. 2024. Raport de activitate. 2024.

⁸⁶ ANFP. Rapoarte de activitate pentru anii 2020, 2021, 2022, 2023.

⁸⁷ ANFP. 2024. Propunere de politică publică privind managementul carierei funcționarilor publici bazate pe meritocrație, document disponibil la: https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/Proiecte/FESI%20114/Propunere%20politica%20publica_Cariera%20FP_final.pdf

⁸⁸ ANFP. 2024. Studiu privind situația actuală a carierei funcționarilor publici din administrația publică, cu formularea de recomandări și întărirea rolului consilierului de etică, disponibil la https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/PNRR%20185/Jalon%20418/LIVRABIL%201.1%20Studiu%20situatia%20actuala_final_26.02.2024.pdf.

Figura 8. Dinamica modificărilor raporturilor de serviciu.



Sursa: Banca Mondială. 2025. Prelucrarea datelor de la nivelul ANFP pentru Livrabilul 2: Planificarea forței de muncă în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane

146. Politizarea nu este doar consecința unor practici administrative, ci și rezultat al unui cadru instituțional insuficient de robust. Lipsa clarității privind „stabilitatea în exercitarea funcției publice”, creșterea numărului de posturi temporare, absența unui sistem de mandate și mobilitate pentru funcțiile de conducere și fluctuațiile mari în ocuparea funcțiilor de înalți funcționari publici (grad de ocupare variind între 76% și 88% în ultimii ani) generează un mediu favorabil intervenției politice în gestionarea carierei funcționarilor publici. În lipsa unor garanții de independență profesională și a unor mecanisme predictibile de evoluție în carieră, funcția publică devine vulnerabilă la schimbările politice⁸⁹.

147. În ansamblu, datele arată că politizarea funcției publice este atât un simptom, cât și o cauză a disfuncționalităților sistemice ale managementului carierei. Frecvența ridicată a numirilor temporare, percepția largă privind politizarea, utilizarea extensivă a detașărilor și transferurilor, precum și instabilitatea funcțiilor de conducere conturează un sistem în care profesionalismul și meritocrația sunt afectate structural. Propunerea de politică publică abordează explicit aceste riscuri prin introducerea mandatelor limitate, consolidarea mobilității prin rotație și dezvoltarea unui cadru de carieră bazat pe competențe – elemente esențiale pentru depolitizarea funcției publice și recâștigarea încrederii cetățenilor în administrație.

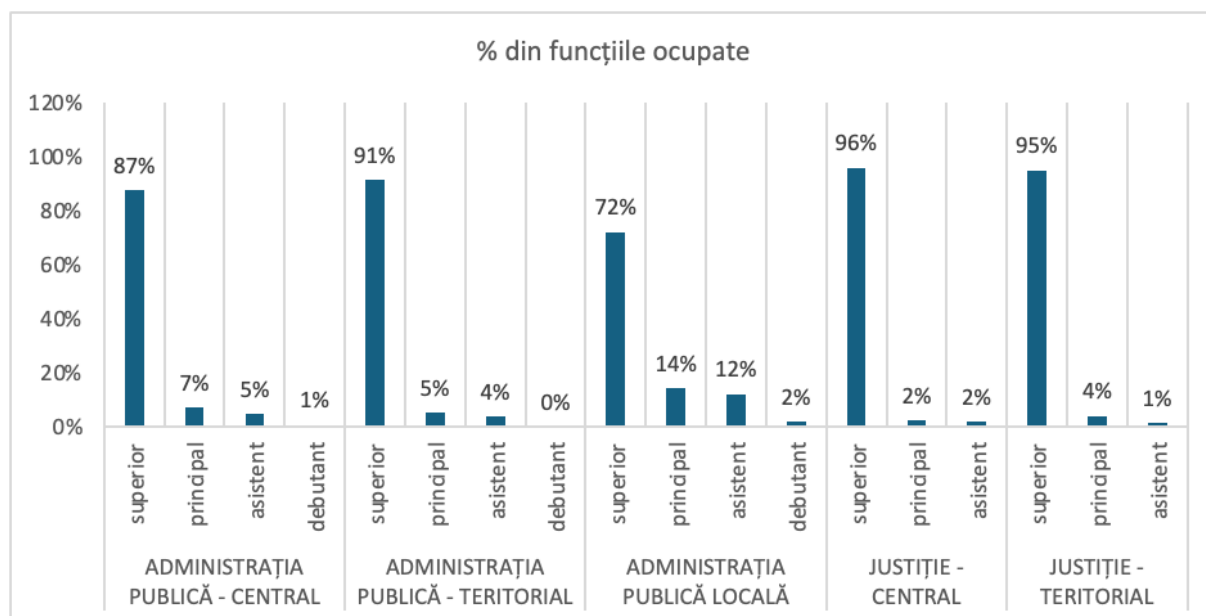
Sistemul de carieră în funcția publică

148. Sistemul de carieră în funcția publică nu este motivant și nu asigură performanța. Deși cadrul actual prevede grade profesionale și posibilități formale de avansare, în practică sistemul nu creează suficiente oportunități reale de progres. Pentru funcționarii publici de execuție, structura actuală a

⁸⁹ ANFP. 2024. Propunere de politică publică privind managementul carierei funcționarilor publici bazate pe meritocrație, op. cit.

carierii produce un blocaj structural: aproximativ 77,6% dintre funcționarii de execuție au atins deja gradul profesional superior, ceea ce înseamnă că nu mai au nicio perspectivă de promovare.⁹⁰

Figura 9. Distribuția funcției publice pe grade și niveluri ale administrației publice



Sursa: Banca Mondială. 2025. Prelucrarea datelor de la nivelul ANFP pentru Livrabilul 2: Planificarea forței de muncă în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane

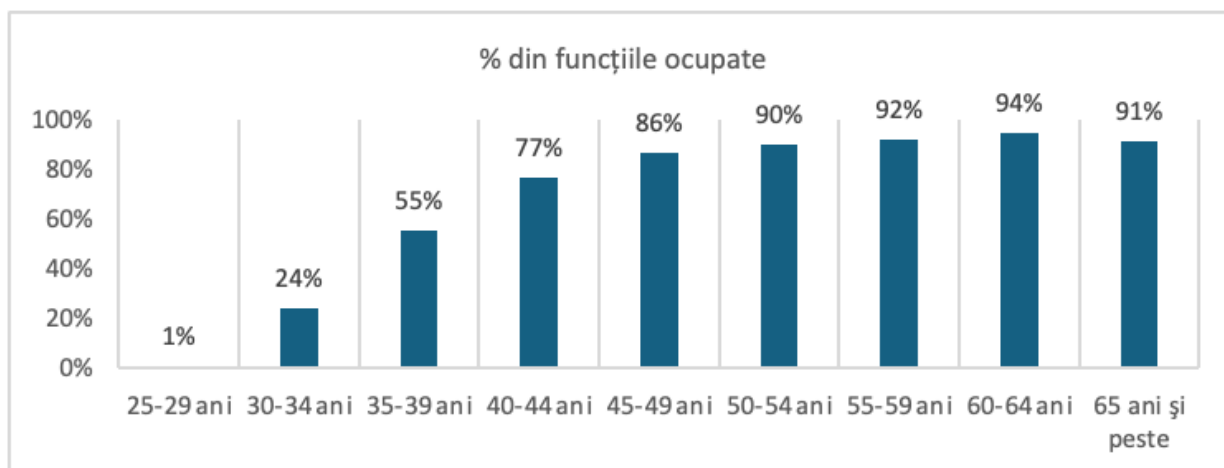
- 149. Un alt indicator al disfuncționalității sistemului este îmbătrânirea accentuată a corpului de funcționari publici, cu o creștere a vârstei medii de la 45 de ani în 2012 la 49 de ani în 2024⁹¹.** Această evoluție este corelată cu reducerea a ponderii debutanților, care a ajuns în 2024 la doar 1,1%, și a funcționarilor publici asistenți la 9% în 2024, față de 12,4% în 2019⁹². Lipsa de posturi pentru tineri și faptul că ani de zile legislația nu a permis transformarea posturilor superioare eliberate în posturi debutante au contribuit la un sistem închis, incapabil să se reînnoiască. Sistemul de carieră devine astfel inert, cu un potențial redus de adaptare la transformările digitale și la noile cerințe de competență.

⁹⁰ ANFP. 2024. Raport privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici pentru anul 2024.

⁹¹ Ibidem.

⁹² ANFP. 2019. Raport privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici pentru anul 2019.

Figura 10. Distribuția funcției publice pe grupe de vârstă



Sursa: Banca Mondială. 2025. Prelucrarea datelor de la nivelul ANFP pentru Livrabilul 2: Planificarea forței de muncă în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane

- 150. Pentru funcționarii publici de execuție, sistemul actual bazat pe patru grade profesionale, debutant – asistent – principal – superior, nu reflectă diversitatea complexității posturilor și nici nu diferențiază suficient între competențe.** Trecerea de la un grad la altul este bazată mai degrabă pe vechime, nu pe performanță sau dezvoltare de competențe, contrar standardelor din administrațiile europene. Acest lucru întreține o cultură birocratică, nu una orientată spre rezultate.
- 151. În ceea ce privește trecerea de la pozițiile de execuție la funcțiile de conducere, sistemul nu favorizează dezvoltarea competențelor de leadership și management.** Nu există mobilitate verticală ascendentă care să încurajeze excelența și talentele, iar recrutarea pentru pozițiile de conducere nu se bazează suficient pe cultivarea, dezvoltarea și verificarea competențelor de leadership și management. În plus, datele arată că se face abuz de numirile temporare frecvente pe funcții de conducere, în dauna promovărilor care să motiveze dezvoltarea.⁹³ Această practică slăbește meritocrația și transformă funcțiile de conducere în poziții instabile, vulnerabile la influențe politice și administrative. Sistemul nu asigură dezvoltarea competențelor manageriale, nu include un parcurs profesional specific pentru viitori lideri și nu creează o bază de selecție meritocratică pentru funcțiile de conducere.
- 152. Sistemul de carieră nu stimulează mobilitatea, nici verticală, nici orizontală, accentuând rigiditatea administrației, limitând circulația competențelor și motivația pentru performanță.** Pe de altă parte, sondajul realizat în rândul a 1.157 de funcționari publici arată că stabilitatea este principalul motiv pentru care aceștia aleg funcția publică (peste 92% dintre respondenți), iar peste 62% estimează că în 5 ani vor fi în aceeași instituție și pe aceeași poziție. Toate aceste elemente arată că sistemul actual de carieră nu reușește să creeze un mediu în care performanța să fie recunoscută și recompensată. Nivelul relativ scăzut de motivație este confirmat și de datele din sondajul cu funcționarii publici: aproape 30% dintre funcționarii publici nu ar mai alege să lucreze în domeniul

⁹³ A se vedea Banca Mondială. 2025. Livrabilul 4: Raport cu opțiuni de reformă privind corpul înalților funcționari publici din administrația publică din România, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane.

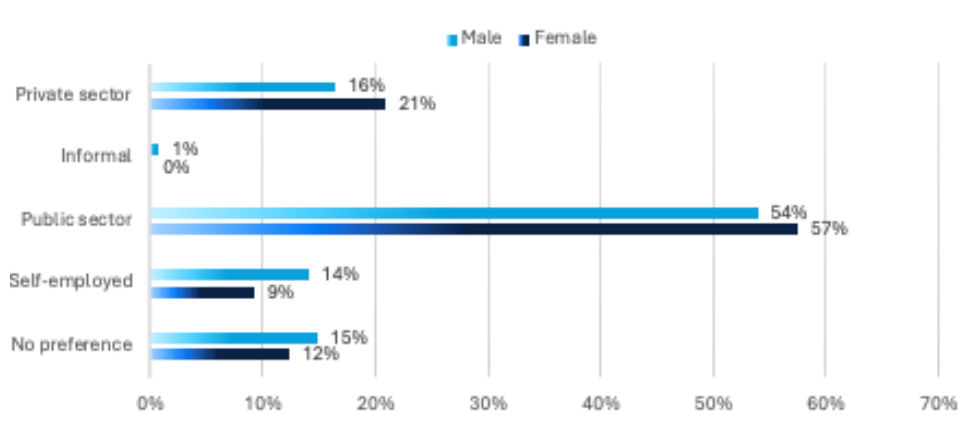
public dacă ar lua decizia din nou.⁹⁴ În cadrul proiectului PNRR Jalon 418, ANFP a propus unele modificări ale parcursului de carieră pentru funcția publică de execuție, pentru a adresa aceste probleme. Totuși, reformele propuse nu au fost adoptate în 2025 și problema persistă la data elaborării prezentului livrabil. Odată adoptate și puse în aplicare propunerile legislative formulate în cadrul PNRR Jalon 418 eficacitatea lor trebuie evaluată, dar efectul lor nu trebuie așteptat pe termen scurt.

153. **Un experiment de tip *Discrete Choice Experiment* (DCE) a fost realizat în cadrul evaluării concursului național de recrutare în funcția publică, pentru a identifica preferințele studenților referitoare la funcția publică.** DCE arată că în condiții de alegere similare celor din piața muncii, aproximativ jumătate dintre respondenți - studenți în domeniul administrației publice - preferă sectorul public, aproximativ o cincime aleg sectorul privat, iar restul sunt împărțiți între dorința de a lucra pe cont propriu sau lipsa unei preferințe clare. Aceste concluzii sugerează că, în ciuda diversității intereselor profesionale, sectorul public rămâne o opțiune atractivă pentru majoritatea studenților participanți.⁹⁵

⁹⁴ Sondaj realizat pentru fundamentarea propunerii de politică publică privind managementul carierei funcționarilor publici bazate pe meritocrație elaborată de ANFP în 2024, document disponibil la: https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/Proiecte/FESI%20114/Propunere%20politica%20publica_Cariera%20FP_fi nal.pdf

⁹⁵ Bazat pe teoria valorii a lui Lancaster și pe Teoria Utilității Aleatorii a lui McFadden, DCE-ul nu solicită respondenților să evalueze în mod abstract cariera în administrația publică, ci îi pune să aleagă repetat între joburi ipotetice, diferite prin atribute relevante pentru ocuparea unui post public. Participanții pot respinge toate opțiunile, replicând situațiile reale în care administrația publică concurează cu sectorul privat. Atributele utilizate în scenarii au fost selectate pe baza literaturii, a consultărilor calitative și a testărilor pilot. Acestea includ atât elemente clasice ale unui loc de muncă (salariu, volumul de muncă, siguranța postului, echilibrul viață profesională–personală, timpul de navetă), cât și caracteristici esențiale pentru agenda de reformă din România: recrutare transparentă, promovare pe bază de performanță, mobilitate orizontală, acces la formare și mentorat. Două designuri fracționale, cu salariul ca atribut comun, au permis obținerea unor rezultate robuste fără a încălca respondenții. Studiul a implicat 492 de studenți din patru universități cu programe de Administrație Publică: SNSPA București, Universitatea Ovidius Constanța, Universitatea Babeș-Bolyai Cluj și Universitatea Alexandru Ioan Cuza Iași. Majoritatea studiau Administrație Publică, iar restul proveneau din domenii precum Științe Politice, Drept, Sociologie, Studii Europene, Relații Internaționale, Politici Publice sau Economie. Ancheta cantitativă a fost completată de interviuri online și față în față cu profesori și studenți, care au oferit perspective calitative asupra legăturii dintre programele academice, competențele dezvoltate în timpul studiilor și cerințele noilor cadre de competențe pentru administrația publică.

Figura 11. Preferința pentru angajarea în sectorul public a studenților participanți la Discrete Choice Experiment (DCE) realizat în cadrul evaluării concursului național de recrutare în funcția publică



Sursa: Banca Mondială. 2025. Evaluarea concursului național în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane

- 154. Comparând rezultatele DCE cu sistemul actual de carieră și management al funcției publice, se poate înțelege de ce funcția publică are atractivitate limitată pentru studenții de la programele de administrație publică.** Rezultatele DCE arată că transparența, siguranța locului de muncă, promovarea bazată pe competențe și evaluarea legată de performanță se numără printre caracteristicile cel mai apreciate ale unui job în sectorul public de către studenții participanți. În plus, echilibrul dintre viața profesională și cea personală, prestigiul postului, oferirea de formare relevantă și timpul scurt de navetă cresc semnificativ atractivitatea unui loc de muncă, în timp ce schemele de plată variabilă sunt privite cu scepticism.⁹⁶

4.5.3 Planificarea forței de muncă (PFM) în administrația publică nu este strategică și sistematică

- 155. Planificarea forței de muncă în administrația publică românească funcționează preponderent ca un exercițiu administrativ și bugetar, nu ca un instrument strategic de guvernare și a capacității instituționale.** Deși există obligații formale de elaborare a planurilor de recrutare și promovare, acestea se limitează în practică la inventarierea posturilor vacante și a celor ce urmează a fi vacante, fără o analiză reală a competențelor necesare, a riscurilor demografice, a impactului reformelor sau a obiectivelor de politici publice.
- 156. Lipsa unei PFM sistematice este accentuată de absența utilizării consecvente a cadrelor de competențe:** competențele sunt introduse formal în unele procese de MRU, dar nu sunt utilizate ca bază pentru anticiparea nevoilor viitoare de personal, pentru segmentarea funcțiilor sau pentru corelarea cererii de competențe cu structura și evoluția forței de muncă. Astfel, planificarea rămâne deconectată de realitățile organizaționale și de transformările care afectează administrația (digitalizare, îmbătrânirea personalului, reforme sectoriale), iar deciziile de recrutare sunt reactive și fragmentate.
- 157. Această slăbiciune structurală se reflectă direct în funcționarea sistemului de formare și dezvoltare și în absența unui management coerent al talentelor și al succesiunii.** În lipsa unei planificări bazate pe competențe, formarea profesională nu este orientată strategic, ci răspunde

⁹⁶ Banca Mondială. 2025. Livrabilul: Evaluarea concursului național extins, op. cit.

punctual unor cerințe administrative sau oportunităților de finanțare, fără a fi integrată într-un parcurs de carieră sau într-o viziune de dezvoltare a capacității administrative. În mod similar, lipsa anticipării nevoilor de personal și a competențelor critice face imposibilă construirea unor programe de identificare, dezvoltare și retenție a talentelor, precum și a unor mecanisme de succesiune pentru funcțiile-cheie. Acest vid este compensat, în practică, prin soluții temporare, e.g., exercitări cu caracter temporar, detașări, transferuri, care substituie planificarea strategică și alimentează riscul de politizare.

- 158. Legătura dintre cele patru probleme este astfel una sistemică:** fără o planificare strategică a forței de muncă, cadrele de competențe nu devin operaționale, formarea nu produce transformare, iar talentul nu este gestionat în mod predictibil. În ansamblu, administrația publică rămâne blocată într-un model de gestionare a resurselor umane orientat spre prezent și conformitate, nu spre viitor, performanță și sustenabilitate instituțională.

Planificarea forței de muncă în sectorul public

- 159. Planificarea strategică a forței de muncă în administrația publică românească este slab dezvoltată și nu funcționează ca instrument de guvernare sau de anticipare a nevoilor viitoare.** Nu există o practică instituționalizată de analiză strategică a resurselor umane: instituțiile publice nu identifică în mod sistematic competențele necesare, evoluția cererii de servicii publice, schimbările tehnologice sau impactul reformelor asupra structurii personalului. În locul unui proces integrat, planificarea este în mare parte birocratică și orientată către conformitate, fără o legătură directă cu obiectivele de politici publice sau cu mandate instituționale clare⁹⁷.

- 160. Lipsa unui cadru coerent de planificare este vizibilă în procesele privind ocuparea funcțiilor publice.** Deși există proceduri de aprobare a schemelor de personal și a structurilor instituționale, acestea sunt orientate preponderent spre control formal și mai puțin spre fundamentarea strategică. Procesul de stabilire a posturilor și funcțiilor se realizează în absența instrumentelor de analiză și previzionare a nevoilor de personal, iar instituțiile nu folosesc date despre încărcarea de muncă, tranzițiile în carieră sau riscurile de pierdere a competențelor critice⁹⁸.

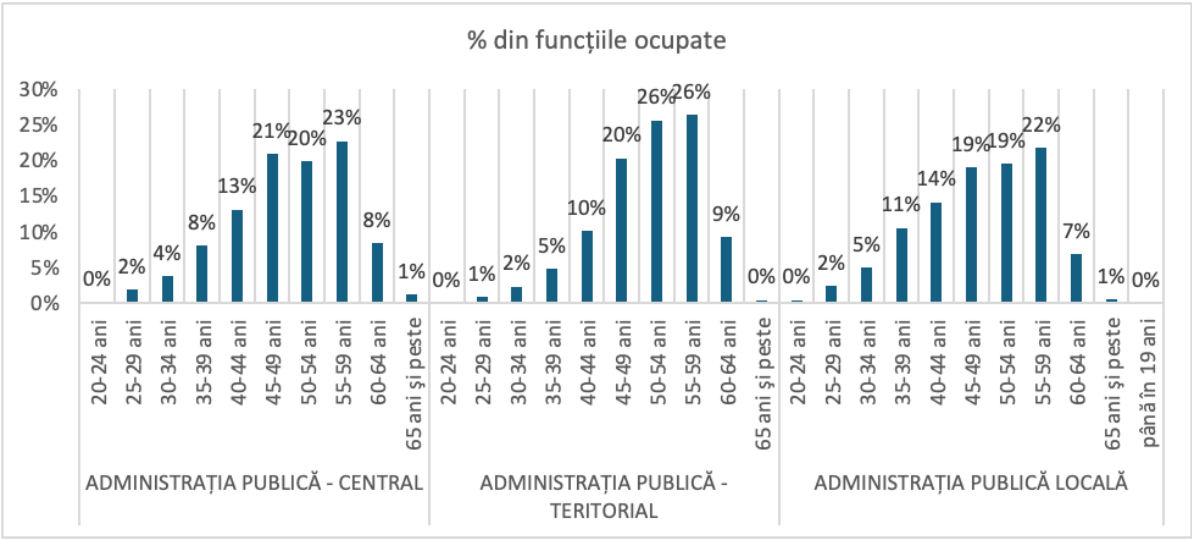
- 161. Actualul sistem de anticipare a nevoilor de recrutare nu are capacitatea să adreseze probleme majore ale sistemului, cum este îmbătrânirea și pensionarea unui număr mare de funcționari publici în următorii ani.** Din totalul celor circa 128.000 de funcții publice ocupate definitiv, 91% sunt funcții de execuție, majoritar deținute de persoane cu studii superioare (90%), în timp ce doar 10% sunt ocupate de funcționari cu studii medii. Structura de vârstă a corpului funcționarilor evidențiază o îmbătrânire semnificativă: 53% au cel puțin 50 de ani, cu o concentrare și mai accentuată în rândul funcțiilor de conducere și al celor de execuție cu studii medii, fenomen deosebit de pronunțat în administrația publică teritorială. Distribuția funcțiilor între nivelurile administrației arată că 55% se regăsesc la nivel local, 28% în administrația teritorială, 16% în administrația centrală și 1% în instanțe. În acest context demografic, se estimează că aproximativ 15.000 de funcționari

⁹⁷ Banca Mondială. 2025. Livrabil 2: Planificarea forței de muncă în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane.

⁹⁸ Ibidem.

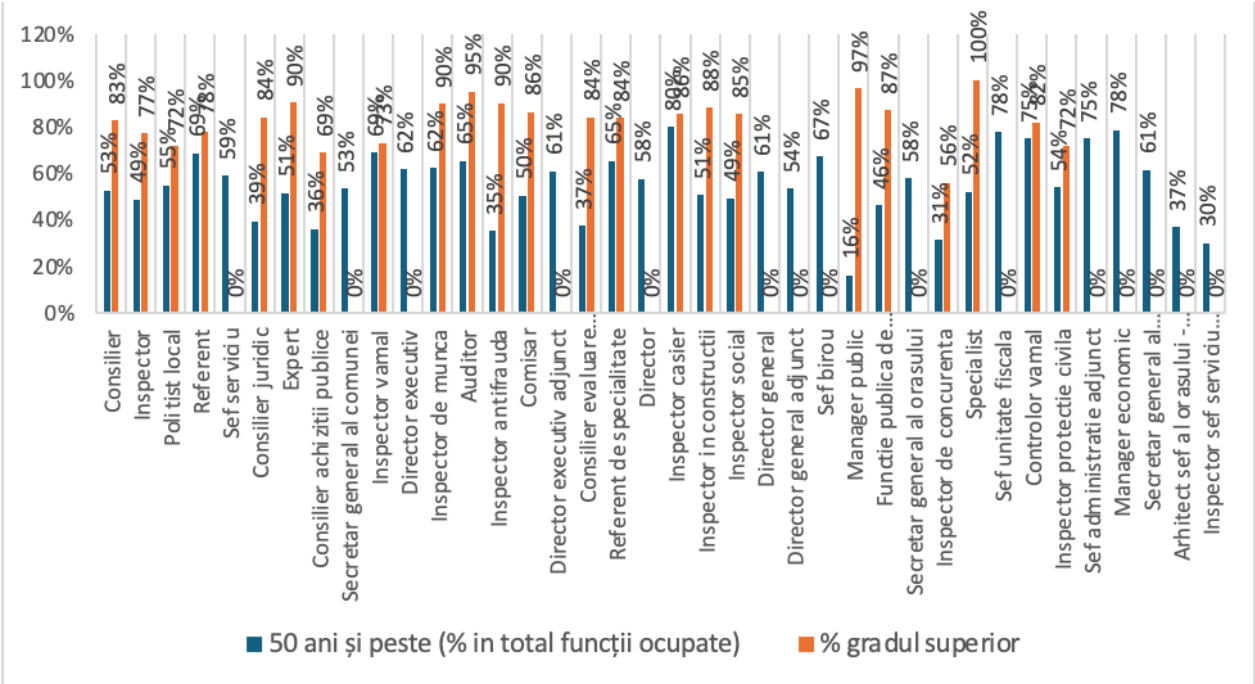
publici vor ieși la pensie în următorii cinci ani, accentuând necesitatea unor strategii de recrutare și reînnoire a corpului funcționarilor publici⁹⁹.

Figura 12. Distribuția funcției publice pe grupe de vârstă și niveluri ale administrației publice



Sursa: Banca Mondială. 2025. Prelucrarea datelor de la nivelul ANFP pentru Livrabilul 2: Planificarea forței de muncă în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane

Figura 13. Frecvența grupei de vârstă +50 și a gradului profesional superior pe funcții



Sursa: Banca Mondială. 2025. Prelucrarea datelor de la nivelul ANFP pentru Livrabilul 2: Planificarea forței de muncă în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane

⁹⁹ Banca Mondială. 2025. Livrabilul 2: Planificarea forței de muncă în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane, pe baza datelor ANFP.

162. **O problemă importantă este faptul că PFM nu este conectată cu planificarea strategică a politicilor publice.** Reformele și strategiile sectoriale nu sunt transpuse în analize de impact asupra personalului, iar instituțiile nu evaluează ce competențe sau ce volume de resurse umane sunt necesare pentru implementarea obiectivelor asumate. Lipsa acestei legături produce un decalaj constant între ambițiile politicilor și capacitatea administrativă, ceea ce se reflectă în performanță redusă și dificultăți în implementarea programelor publice. Reorganizările instituționale și ale organigramelor sunt frecvente și nepredictibile, nefiind fundamentate pe analize de competențe sau necesități strategice¹⁰⁰.
163. **Totodată, PFM este slab corelată cu planificarea bugetară.** Deși, în principiu, aprobarea structurilor și noilor funcții ar trebui să fie condiționată de sustenabilitatea financiară, în practică procesul este deconectat de ciclul bugetar. Documentele bugetare nu reflectă în mod coerent prioritățile MRU, iar instituțiile își construiesc cererile de personal fără o analiză a costurilor pe termen mediu și fără coordonare cu Ministerul Finanțelor în privința impactului bugetar al deciziilor de personal. Pe de altă parte, Ministerul Finanțelor stabilește plafoanele de cheltuieli de personal fără o analiză sau estimare privind necesarul de personal. Astfel, bugetarea se face pe baza costurilor istorice din execuția bugetară anterioară și a influențelor legislative, nu pe baza analizei resurselor umane¹⁰¹.
164. **În acest context, planul de recrutare și promovare reglementat prin Anexa 10 la Codul administrativ nu reprezintă o formă de planificare strategică a forței de muncă.** Deși introduce obligația elaborării unui plan anual și reglementează proceduri comune privind recrutarea și promovarea, acesta se limitează la o listare a posturilor vacante și a celor propuse pentru ocupare sau promovare în anul următor. Nu include analiza competențelor necesare, corelarea cu obiectivele strategice ale instituției, evaluarea riscurilor de personal, planuri de succesiune, impact bugetar sau scenarii alternative. Practic, planul este un instrument administrativ, nu strategic: el reflectă „cereri de ocupare”, nu „nevoi de forță de muncă” în sensul PFM.
165. **Mai mult, Anexa 10 nu generează indicatori, obligații analitice sau standarde metodologice pentru planificarea resurselor umane.** Instituțiile nu sunt obligate să identifice competențe critice, să analizeze structura de vârstă, să estimeze fluctuația sau să evalueze capacitatea necesară pentru implementarea programelor. Nici legătura cu bugetul nu este consolidată, iar planurile nu sunt aprobate printr-un proces integrat cu bugetarea multianuală, ci sunt anexate la proceduri interne ale instituțiilor fără rol real în fundamentarea deciziilor bugetare. În acest sens, anexa 10 rămâne un instrument util pentru uniformizarea etapelor procedurale, dar insuficient pentru crearea unui mecanism de planificare strategică.
166. **Planificarea strategică a forței de muncă este blocată de faptul că datele necesare pentru acest proces nu sunt disponibile la nivelul de calitate și granularitate necesar.** În practică, atunci când este utilizată pentru a fundamenta și orienta politicile de resurse umane, planificarea forței de muncă în administrația publică românească se reduce în principal la controlul costurilor de personal, prin gestionarea numărului de angajați la nivelul ordonatorului principal de credite. Raportat la un cadru de maturitate a PFM, abordarea actuală corespunde, în mare parte, unei etape timpurii de dezvoltare, în care PFM este folosită aproape exclusiv pentru a răspunde cerințelor bugetare pe termen scurt.

¹⁰⁰ Ibidem.

¹⁰¹ Ibidem.

167. Eficacitatea și potențialul planificării strategice a forței de muncă ca instrument de management al personalului sunt însă limitate de absența unor condiții structurale esențiale. Printre acestea se numără, în special, aspecte legate de existența, calitatea și guvernarea datelor, precum: (a) date complete, detaliate, accesibile și centralizate despre personal, susținute de un cadru unitar de guvernare a datelor și de o infrastructură IT care să permită colectarea, raportarea, schimbul și utilizarea datelor; (b) integrarea PFM cu procesul de planificare bugetară, inclusiv la nivelul datelor și al instrumentelor informatice folosite; (c) o structură instituțională care să centralizeze și să asigure calitatea datelor, precum și monitorizarea întregului proces de planificare; (d) un cadru de clasificare a posturilor și de definire a profilurilor profesionale (de exemplu, un cadru specific de competențe) care să permită o segmentare clară a categoriilor și profilurilor de posturi¹⁰².

Utilizarea cadrelor de competențe

168. Introducerea abordării bazate pe competențe în MRU din administrația publică românească reprezintă unul dintre cele mai importante progrese realizate între 2022 și 2025. Baza legală a fost creată prin adoptarea Anexei 8 la Codul administrativ prin OUG nr. 191/2022, care a stabilit cadrul general al competențelor pentru funcția publică și regulile de utilizare a acestora în procesele de MRU. Recomandările Băncii Mondiale au subliniat necesitatea transformării cadrului de competențe în „coloana vertebrală” a unui sistem unitar de resurse umane, conectând recrutarea, promovarea, evaluarea performanței, planificarea carierei și formarea profesională. Pe această bază, în perioada 2022–2025, au fost adoptate mai multe modificări legislative care au introdus utilizarea competențelor în recrutare, promovare și modificarea raporturilor de serviciu.

169. Un progres major l-a reprezentat proiectarea noului model de recrutare. Prin introducerea concursului național operaționalizat în 2023 s-a urmărit testarea competențelor generale ca etapă preliminară, centralizată, a procesului de ocupare a funcțiilor publice vacante. În plus, conform modelului concursului național, testarea centralizată a competențelor generale este urmată de o etapă descentralizată axată pe testarea competențelor specifice postului. Echivalent, pentru promovarea în funcții publice, reglementările introduse ulterior prevăd utilizarea unui sistem de testare avansată, similar cu cel din concursul național, asigurând trecerea graduală de la evaluări formale la evaluări pe competențe. În paralel, ANFP a dezvoltat instrumente metodologice importante: o metodologie de actualizare a cadrelor de competențe, o propunere de metodologie pentru analiza posturilor, recomandări pentru competențe sectoriale, un ghid practic pentru departamentele de RU și programe de formare pentru utilizarea competențelor în recrutare și evaluarea performanței¹⁰³.

170. Totuși, deși cadrul normativ și tehnic a avansat considerabil, utilizarea efectivă a cadrelor de competențe rămâne limitată și inconsistentă. Evaluarea concursului național extins, realizată în 2025, subliniază că instituțiile nu folosesc coerent competențele pentru definirea posturilor, a nevoilor de recrutare sau pentru selecția pe post în etapa a doua a concursului național. În multe cazuri, fișele de post nu au fost actualizate pentru a reflecta competențele relevante, iar procesul de analiză a posturilor se bazează încă pe descrieri orientate către atribuții, nu către rezultate și comportamente observabile. Astfel, deși concursul național testează competențele generale, legătura între aceste competențe și cerințele posturilor individuale nu este consolidată pe deplin¹⁰⁴.

¹⁰² Ibidem.

¹⁰³ A se vedea rezultatele proiectului de atingere a Jalonului PNRR 419.

¹⁰⁴ Banca Mondială. 2025. Livrabilul 6: Evaluarea concursului național extins, op. cit..

- 171. Analizele realizate arată că ANFP are o capacitate limitată de a coordona și susține tehnic un sistem național bazat pe competențe.** Agenția funcționează încă predominant ca instituție de conformitate juridică, nu ca actor strategic în politici publice de MRU. Evaluarea concursului național extins arată că ANFP a fost afectată în 2025 de fluctuații majore de personal, inclusiv pierderea experților seniori implicați în reforma prin care s-a introdus utilizarea cadrelor de competențe în recrutare, ceea ce a redus capacitatea de a consolida și extinde instrumentele dezvoltate cu sprijin extern (asistența tehnică a Băncii Mondiale și consultanță contractată prin achiziții publice). Expertiza internă în domenii-cheie cum sunt analiză de competențe, metodologii de recrutare, evaluare a performanței, analiză de date rămâne insuficientă, iar multe dintre elementele tehnice ale reformei sunt încă dependente de asistență externă susținută, până în 2026, de finanțarea din PNRR¹⁰⁵.
- 172. În plus, capacitatea departamentelor de RU din autoritățile și instituțiile publice este limitată, iar profilul personalului MRU este predominant juridic, nu orientat spre management sau evaluarea competențelor.** Instituțiile întâmpină dificultăți în actualizarea fișelor de post, în utilizarea instrumentelor de analiză a competențelor și în aplicarea tehnicilor moderne de evaluare comportamentală. Chiar și în etapa a doua a concursului național, evaluarea din 2025 arată că multe instituții nu folosesc metodologii de interviu structurat sau grile de competențe, ceea ce reduce coerența și impactul reformei¹⁰⁶. Chiar dacă în anii 2023-2025 au fost organizate numeroase sesiuni dedicate departamentelor de resurse umane, formatul și durata acestora a permis în prea mică măsură realizarea de exerciții practice, discuții pe spețe netipice și dezvoltarea unor competențe complexe, necesare pentru utilizarea relevantă și substanțială a cadrului de competențe în MRU, dincolo de aspectele formale.
- 173. Analiza nevoilor strategice arată că personalul și departamentele RU trebuie să își asume un rol strategic și integrator, depășind abordarea preponderent administrativ-procedurală actuale.** Acestea ar trebui să funcționeze ca actori-cheie în planificarea, dezvoltarea și valorificarea capitalului uman din administrația publică, prin utilizarea coerentă și semnificativă a cadrului de competențe pe întregul ciclu de management al funcției publice: recrutare și selecție, evaluarea performanței, formare profesională, mobilitate și dezvoltare în carieră. Compartimentele de RU au responsabilitatea de a corela politicile de personal cu obiectivele instituționale și cu prioritățile de reformă a administrației, de a sprijini conducerea în luarea deciziilor bazate pe date, de a sprijini analize de personal identificând competențele necesare pentru posturi și de a promova o cultură organizațională orientată spre performanță, integritate și învățare continuă, contribuind astfel la profesionalizarea și creșterea atractivității funcției publice. Aceste roluri presupun ele însele competențe de analiză, planificare, îndrumare/coaching, diferite de competențele preponderent din domeniile juridic și economic deținute în prezent de personalul departamentelor RU. De aceea este necesară formarea profesională de amploare și planficată pe termen mediu și lung (nu doar pe terme scurt) a personalului responsabil de RU.
- 174. O altă problemă semnificativă este lipsa de integrare a cadrului de competențe în toate procesele de MRU, inclusiv în evaluarea performanței, în planificarea strategică a forței de muncă și în sistemele digitale.** Deși proiectul derulat pentru atingerea Jalonului 419 a elaborat metodologii pentru evaluarea performanței pe bază de competențe, propunerile de modificare a Codului administrativ nu au fost încă adoptată de Guvern sau Parlament până în decembrie 2025,

¹⁰⁵ Ibidem.

¹⁰⁶ Ibidem.

întârziind reformele complementare. În absența acestor elemente, utilizarea competențelor rămâne deseori limitată la etapa de recrutare, fără o integrare sistemică. Persistă și un decalaj major între nivelul central (funcția publică centrală și teritorială) și cel local în ceea ce privește utilizarea cadrelor de competențe în MRU. Autoritățile și instituțiile publice locale nu sunt incluse în concursul național și își organizează propriile procese de recrutare, ceea ce înseamnă că mecanismele bazate pe transparență sporită, concurență crescută și competențe sunt aplicate sporadic, în limita capacității fiecărei autorități sau instituții.

Sistemul de formare și dezvoltare

- 175. Sistemul de formare și dezvoltare în funcția publică nu este planificat și implementat strategic și sistematic și nu generează rezultatele scontate.** Lipsa unei viziuni coerente și a unei arhitecturi instituționale clare conduce la o fragmentare accentuată a responsabilităților, ceea ce produce programe de formare cu impact limitat și fără legătură reală cu nevoile de dezvoltare ale administrației.
- 176. Identificarea și evaluarea nevoilor de formare este slabă, realizată adesea formal sau mecanic, fără metodologii comune sau bazate pe competențe.** Instituțiile publice nu identifică și nu evaluează adecvat nevoile de formare, ceea ce se traduce într-o planificare slabă și un decalaj în îmbunătățirea performanței instituționale. Fără un diagnostic real al necesarului de competențe, bugetele se alocă mai degrabă plecând de la oportunitățile de finanțare, nu de la nevoi, iar formarea devine un exercițiu de conformare administrativă și răspuns la oferta de programe de pregătire, nefiind un instrument de profesionalizare a funcției publice.¹⁰⁷
- 177. În al doilea rând, lipsesc standarde de calitate comune și a unor mecanisme coerente de asigurare a calității.** Analizele realizate de Banca Mondială evidențiază absența unor standarde uniform aplicabile pentru furnizori și pentru instituțiile beneficiare, precum și lipsa unor criterii clare de selecție a programelor de formare sau a furnizorilor. Această situație produce programe foarte variabile calitativ, cu rezultate neuniforme și cu relevanță redusă pentru dezvoltarea competențelor sectorului public¹⁰⁸.
- 178. Un alt aspect critic este fragmentarea profundă a pieței furnizorilor, afectată atât de lipsa de concurență, cât și de un cadru legal incoerent.** Piața de formare profesională relevantă pentru funcția publică este caracterizată printr-un nivel ridicat de concentrare și lipsă de competiție, ceea ce reduce motivația pentru inovare și creșterea calității programelor oferite. În lipsa unei presiuni competitive și a unor standarde obligatorii, furnizorii nu sunt stimulați să își adapteze programele la nevoile reale ale administrației¹⁰⁹.
- 179. Un factor structural major îl reprezintă dependența puternică de achiziții publice, care distorsionează sistemul de formare.** Reglementările din domeniul achizițiilor permit atribuirea contractelor de formare profesională cu flexibilitate mare și criterii slabe, pe baza unor proceduri

¹⁰⁷ Banca Mondială. 2022. Rezultat 1.3 – Evaluarea impactului de reglementare asupra cadrului juridic actual privind formarea în administrația publică în cadrul Acordului de Asistență Tehnică Rambursabilă pentru consolidarea capacității Institutului Național de Administrație (INA) în vederea îmbunătățirii cadrului de politici de formare în administrația publică din România.

¹⁰⁸ Ibidem.

¹⁰⁹ Ibidem.

instituționale proprii, nefiind necesară aplicarea procedurilor de achiziție publică reglementate de lege. În plus, dat fiind că responsabilitatea realizării formării profesionale a funcționarilor publici este distribuită către toate autoritățile și instituțiile publice, valorile contractelor de achiziție publică se încadrează cel mai adesea în limitele pentru achiziții directe. Această situație poate afecta calitatea rezultatului final și poate încuraja selecția bazată pe preț, nu pe relevanță sau impact.

- 180. Monitorizarea și evaluarea programelor de formare este insuficientă.** Monitorizarea se focalizează concentrată mai ales pe intrări de proces (număr de participanți, ore de curs) și foarte puțin pe rezultate sau impact. Fără evaluări de rezultat sau mecanisme de feedback bine structurate, sistemul nu poate învăța din experiență și nu își poate ajusta intervențiile¹¹⁰.
- 181. Problemele sunt amplificate de incertitudinea bugetară, care face ca investițiile în formare să fie primele eliminate în contextul constrângerilor financiare.** În acest context, în ultimii 17 ani (2007-2025) formarea profesională a funcționarilor publici a fost susținută în principal prin finanțarea nerambursabilă oferită prin PODCA, POCA și PNRR. Această dependență structurală de fonduri temporare și proiecte cu durată limitată face imposibilă construirea unui sistem predictibil, stabil și strategic de dezvoltare profesională. Formarea se realizează în valuri, în funcție de ciclurile de finanțare, nu de nevoile reale ale administrației, iar continuitatea programelor depinde de lansarea unor noi apeluri de proiecte, nu de o viziune instituționalizată. În plus, proiectele finanțate extern sunt orientate spre livrabile imediate și acoperă doar o parte a nevoilor, fără a consolida infrastructura instituțională necesară pentru un sistem durabil de formare.
- 182. În acest context, rolul INA rămâne slab și insuficient valorificat, deși instituția ar trebui să fie actorul central al sistemului de formare în administrația publică.** INA nu dispune de un mandat clar de coordonare strategică a întregului ecosistem de formare, iar activitatea sa este limitată în principal la furnizarea unor programe proprii, fără capacitatea instituțională și tehnică de a asigura standarde, de a evalua calitatea pieței de formare sau de a orienta strategic dezvoltarea competențelor la nivelul întregului sector public. Lipsa resurselor adecvate (umane, financiare și analitice), absența instrumentelor de monitorizare sistemică și dependența de proiecte temporare reduc INA la un rol marginal, de furnizor de training, nu de autoritate națională responsabilă pentru profesionalizarea funcției publice. În lipsa unui INA puternic și autonom, capabil să definească standarde, să coordoneze furnizorii și să stabilească priorități strategice de dezvoltare, sistemul de formare rămâne fragmentat, inconsistent și deconectat de obiectivele de performanță ale administrației.
- 183. Mai mult, instituțiile publice nu tratează formarea ca pe un instrument de management al performanței, ci ca pe o cerință administrativă.** Formarea nu este integrată în ciclul de management al carierei, nu contribuie la mobilitate și nu este corelată cu evaluarea performanțelor, ceea ce reduce considerabil impactul ei în dezvoltarea unui corp profesionalizat de funcționari. În plus, capacitatea instituțiilor de a gestiona strategic formarea este scăzută, inclusiv din cauza deficitului de expertiză în departamentele de resurse umane¹¹¹.

¹¹⁰ Ibidem.

¹¹¹ A se vedea și Banca Mondială. 2022. Rezultat 1: Evaluarea implementării Strategiei de Formare Profesională în Administrația Publică 2016-2020 în cadrul Acordului de Asistență Tehnică Rambursabilă privind sprijinirea îmbunătățirii sistemului de formare profesională în cadrul Secretariatului General al Guvernului României.

- 184. În MRU din administrația publică din România lipsește un management al talentelor capabil să identifice, să dezvolte și să rețină funcționarii publici cu potențial ridicat.** Sistemul actual de carieră, bazat pe patru grade profesionale pentru funcțiile de execuție și pe funcții de conducere, fără mandate sau mobilitate planificată, nu oferă instrumentele necesare pentru a valorifica resursele umane cu capacitate de leadership sau expertiză strategică. Majoritatea proceselor de RU sunt orientate spre conformitate administrativă, nu spre dezvoltare profesională strategică. Datele din multiple evaluări arată că instituțiile publice nu folosesc metodologii pentru identificarea competențelor critice, nu realizează evaluări periodice ale potențialului și nu dispun de programe integrate de dezvoltare, mentoring sau leadership pipeline. Astfel, dezvoltarea talentelor rămâne un proces informal și ocazional, dependent de inițiative individuale sau proiecte temporare finanțate extern.
- 185. În același timp, absența planificării succesiunii reprezintă una dintre vulnerabilitățile grave ale sistemului.** Nici instituțiile publice, nici autoritatea centrală (ANFP) nu analizează riscurile de pierdere a competențelor critice, nu identifică pozițiile vulnerabile și nu pregătesc funcționari pentru preluarea rolurilor cheie. Rapoartele ANFP arată că un procent semnificativ (peste 30%) dintre funcțiile publice de conducere sunt ocupate temporar, iar în cazul înalților funcționari publici proporția este chiar mai mare, ceea ce indică lipsa unui mecanism de pregătire a viitorilor lideri. Fără planuri de succesiune, instituțiile devin dependente de numiri temporare, detașări și transferuri, mecanisme care nu doar înlocuiesc planificarea strategică, ci alimentează riscul de politizare a pozițiilor de conducere.
- 186. Această lacună este accentuată de capacitatea administrativă limitată a departamentelor de resurse umane, care se concentrează predominant pe activități de natură juridică și administrativă.** MRU instituțional nu are competențele și instrumentele necesare pentru a opera procese moderne de analiză a potențialului, management al performanței orientat spre dezvoltare sau programe structurate de leadership. Analizele existente arată că multe instituții nu folosesc fișe de post actualizate pe competențe, nu aplică metodologii de evaluare comportamentală și nu dețin instrumente digitale pentru analiza de personal — toate elemente esențiale pentru un sistem robust de talent management. În lipsa unei arhitecturi coerente, managementul talentelor rămâne inaccesibil ca practică la nivelul administrației românești¹¹².
- 187. În final, lipsa managementului talentelor și al succesiunii afectează direct capacitatea administrației de a se adapta și de a performa, mai ales în contextul reformelor digitale, al schimbului generational și al complexificării politicilor publice.** Fără o abordare strategică, administrația riscă să piardă competențe valoroase, să perpetueze blocajele de carieră și să rămână dependentă de soluții reactive, e.g., numiri temporare, recrutări ad-hoc, proiecte externe, în loc să dezvolte un corp profesionist, motivat și pregătit pentru funcții de conducere și expertiză avansată. Implementarea cadrului de competențe și a noilor instrumente prevăzute în reformele recente deschide o oportunitate pentru modernizarea sistemului, însă fără consolidarea capacității

¹¹² Banca Mondială. 2025. Livrabilul 1: Evaluarea concursului național extins, op. cit.. A se vedea și Banca Mondială. 2021. Livrabil 2.4 Analiza capacității departamentelor de resurse umane de a implementa reformele propuse în cadrul RAS pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane în administrația publică

instituționale și fără o strategie națională de talent management, aceste progrese rămân fragile și incomplete.

4.5.4 Conducerea din administrația publică nu reușește să asigure profesionalism, neutralitate și stabilitate în administrația publică din România

188. Conducerea administrației publice din România este afectată structural de o serie de probleme care pot fi subsumate unui set de patru categorii:

- **Modul în care sunt definite mandatul, poziționarea ierarhică și canalele de raportare ale ÎFP nu încurajează capacitatea și responsabilitatea leadershipului administrativ.** Deși ÎFP sunt concepuți ca element de continuitate și stabilitate între ciclurile politice, în practică rolul lor este ambiguu și fragil. Liniile de raportare sunt neclare, iar responsabilitatea pentru rezultate instituționale este diluată între nivelul politic și cel administrativ. Miniștrii păstrează controlul substanțial asupra direcției strategice, în timp ce ÎFP sunt adesea limitați la roluri de conformitate administrativă, fără autoritate reală asupra implementării politicilor sau asupra coordonării interne. Această poziționare slăbește capacitatea leadershipului administrativ de a acționa autonom, profesionist și coerent, și face ca stabilitatea funcției să depindă mai degrabă de relația cu decidentul politic decât de performanță sau competență.
- **Modul de numire în funcțiile de ÎFP și în funcțiile publice de conducere, cu o proporție mare de numiri temporare, detașări și transferuri, substituie mecanismele meritocratice pentru ocuparea funcțiilor de conducere.** Datele arată că o proporție semnificativă a funcțiilor de conducere este ocupată temporar, ceea ce creează dependență față de decizia politică și reduce neutralitatea administrativă. Numirile temporare devin un mecanism de gestionare curentă a leadershipului, nu o soluție excepțională, iar acest lucru afectează predictibilitatea carierei și descurajează asumarea deciziilor pe termen lung. În lipsa unor mandate clare și a unor reguli stabile de ocupare a funcțiilor de conducere, leadershipul administrativ rămâne vulnerabil la schimbări politice frecvente și la interferențe discreționare, ceea ce subminează profesionalismul și continuitatea instituțională.
- **Managementul performanței pentru ÎFP și pentru funcțiile publice de conducere nu reușește să corecteze aceste disfuncționalități, funcționând mai degrabă formal decât ca instrument real de responsabilizare și dezvoltare.** Evaluarea performanței este slab corelată cu obiectivele instituționale, cu rezultatele politicilor publice sau cu impactul managerial, iar calificativele maxime sunt acordate aproape uniform, fără consecințe reale asupra evoluției în carieră. Lipsa unor indicatori clari, măsurabili și comparabili face ca performanța să nu poată fi utilizată ca bază pentru decizii privind menținerea în funcție, promovarea sau dezvoltarea profesională. În acest context, managementul performanței nu întărește leadershipul, ci consolidează o cultură a conformității și a evitării riscului, incompatibilă cu un leadership administrativ modern.
- **Sistemul de formare și dezvoltare profesională este slab integrat și insuficient adaptat rolurilor de conducere.** Formarea ÎFP și a funcționarilor publici de conducere nu este planificată strategic, nu este bazată pe evaluarea sistematică a nevoilor de competențe și nu este corelată cu parcursurile de carieră sau cu managementul performanței. Programele de formare sunt fragmentate, adesea dependente de finanțări temporare și orientate spre livrarea de inputuri (participare, ore de curs), nu spre rezultate sau impact. Lipsa standardelor de calitate, a

mecanismelor de evaluare și a unei coordonări strategice reale limitează capacitatea formării de a susține dezvoltarea leadershipului administrativ

- 189. În ansamblu, relația dintre cele patru probleme este una sistemică și corelată:** mandate neclare și poziționare fragilă a ÎFP favorizează numiri instabile; instabilitatea numirilor subminează managementul performanței; iar lipsa unui management al performanței relevant și a unei formări strategice face imposibilă profesionalizarea leadershipului. Rezultatul este un sistem de leadership administrativ care nu oferă suficiente garanții de neutralitate, profesionalism și stabilitate și care limitează capacitatea administrației publice de a livra rezultate coerente și sustenabile pentru cetățeni.
- 190. Mandatul legal al ÎFP în România este neclar, incoerent și inconsistent aplicat.** Deși ÎFP reprezintă nivelul cel mai înalt de management din administrația publică și are rolul fundamental de a asigura legalitatea, continuitatea operațională și stabilitatea managerială, cadrul juridic nu creează un corp distinct, cu identitate profesională clară, ci un grup eterogen de funcții supuse unor reguli diferite și adesea contradictorii. Mandatele Secretarilor Generali (SG) din autoritățile publice centrale sunt definite în Codul administrativ, dar atribuțiile și responsabilitățile lor concrete variază substanțial de la o instituție la alta. În plus, rolul Secretarilor Generali Adjuncți (SGA) este vag, responsabilitățile lor fiind integral stabilite prin decizii ale conducătorilor instituțiilor, ceea ce permite transferul arbitrar al sarcinilor în funcție de relația politică dintre înalții funcționari publici și decidenții politici. Tot în categoria ÎFP, rolul inspectorilor guvernamentali este neclar și atribuțiile concrete variază și sunt integral dependente de decizii ale Prim Ministrului. Pe de altă parte, rolurile Directorilor Generali (DG), deși esențiale pentru coordonarea politicilor publice, sunt încadrate în regimul general al funcțiilor publice de conducere, nu în cel al ÎFP, deși analizele arată suprapuneri substanțiale între DG și ÎFP în ceea ce privește complexitatea, competențele și responsabilitățile. Astfel, mandatul legal nu reflectă realitatea funcțională și contribuie la un nivel mare de ambiguitate și competiție instituțională între SG, SGA și DG.¹¹³
- 191. Sistemul actual de management al ÎFP se caracterizează prin linii de raportare neclare și fragmentate, care afectează direct responsabilizarea acestora pentru rezultate instituționale.** Deși, formal, ÎFP, în special SG și SGA, sunt poziționați ca verigă între nivelul politic și aparatul administrativ, în practică mandatele lor sunt frecvent redefinite ad-hoc, în funcție de relația cu ministrul sau de arhitectura politică a cabinetului. Miniștrii păstrează adesea coordonarea politicilor publice la nivelul structurilor politice, în timp ce ÎFP sunt limitați la atribuții administrative și de conformitate, ceea ce diluează responsabilitatea lor pentru performanța strategică a instituțiilor.¹¹⁴
- 192. În acest context, responsabilizarea nu se bazează pe rezultate sau pe îndeplinirea unor obiective instituționale clar definite,** ci este implicit condiționată de menținerea în funcție. Deși există proceduri disciplinare, acestea nu sunt utilizate în practică (existând deficiențe la numirea comisiei de disciplină pentru ÎFP). Pentru funcțiile publice de conducere înalte (directori generali, directori generali adjuncți), de asemenea, modalitățile de responsabilizare sunt mai degrabă politice, decât administrative. Persoanele care ocupă asemenea funcții publice de conducere pot fi cu ușurință delegate sau detașate, cu motivare minimă. Pe de altă parte, deși există proceduri disciplinare, acestea

¹¹³ Banca Mondială. 2025. Livrabilul 4: Raport cu opțiuni de reformă privind corpul înalților funcționari publici din administrația publică din România, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane.

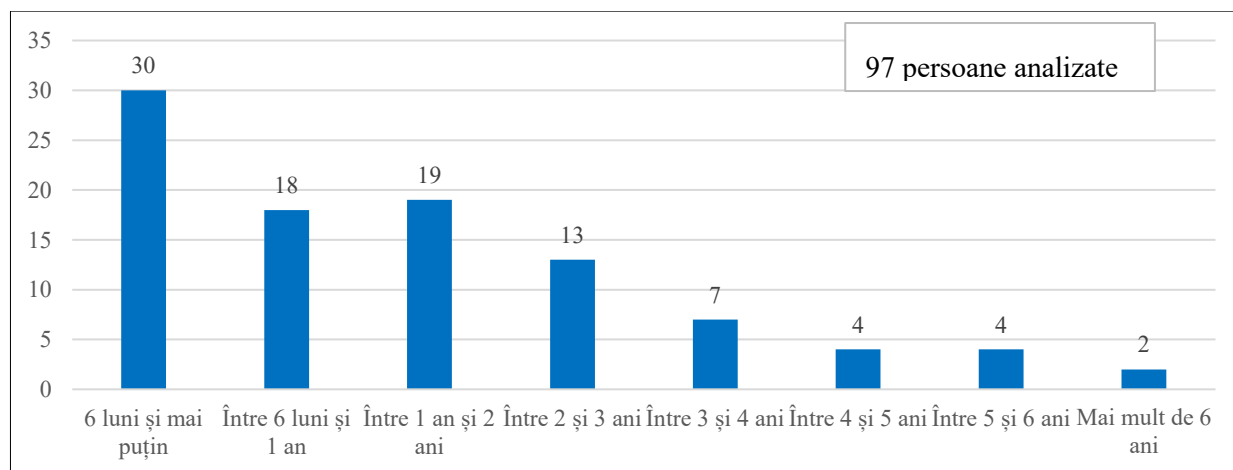
¹¹⁴ Ibidem.

sunt rareori utilizate și se limitează la sancțiuni simbolice, ceea ce conduce la un deficit semnificativ de responsabilitate efectivă pentru performanță sau eșec managerial.

Numirea în funcțiile de ÎFP și în funcțiile publice de conducere din categoria DG/DGA

- 193. Concursul național pilot nu a reușit să genereze rezultate semnificative pentru recrutarea ÎFP și DG.** Din 2023 a generat doar 21 de candidați eligibili pentru selecția pe posturile de înalți funcționari publici, dar etapa a doua a selecției nu a fost organizată până în decembrie 2025, anulând credibilitatea procesului. Concursul național pilot din 2023 sau concursul național extins din 2024 nu au inclus recrutarea pentru posturile de DG.
- 194. În perioada 2021–2025 nici un SG nu a fost numit prin concurs, iar numirile cu caracter temporar a funcționarilor publici de execuție în poziții de SG sau SGA este regula predominantă.** Din 358 de numiri analizate, 61% au fost promovări temporare, iar 36% transferuri între instituții, ceea ce confirmă absența mecanismelor meritocratice.¹¹⁵
- 195. Instabilitatea este una dintre problemele structurale cele mai grave. În 2024, doar 18% dintre pozițiile ÎFP erau ocupate permanent, 63% temporar, iar 19% vacante¹¹⁶.** Această situație face ca majoritatea ÎFP să depindă direct de decizia politică a miniștrilor, fără protecție instituțională sau legală consistentă. Dintre numirile ÎFP analizate de către Banca Mondială, aproape jumătate au fost numiri care au durat sub un an și aproximativ 30% dintre SG au fost eliberați din funcție imediat după schimbarea ministrului, indiferent dacă schimbarea era sau nu între partide. Această volatilitate afectează grav continuitatea managerială și capacitatea instituțiilor de a implementa politici publice coerente¹¹⁷.

Figura 14. Durata exercitării în funcții de SG



Sursă: Banca Mondială. 2025. Livrabilul 4: Raport cu opțiuni de reformă privind corpul înalților funcționari publici din administrația publică din România, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane.

¹¹⁵ Ibidem.

¹¹⁶ ANFP. Raport privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici pentru anul 2024.

¹¹⁷ Banca Mondială. 2025. Livrabilul 4: Raport privind aranjamentele funcționale alternative pentru corpul înalților funcționari publici din administrația publică din România, op. cit.

196. Majoritatea ÎFP numiți cu exercitare temporară nu au demonstrat competențe de management necesare în rolul respectiv. În cazul secretarilor generali din administrația publică centrală, din totalul de 44 de numiri, doar 6 secretari generali (14%) au provenit din funcții de vârf – 4 din funcția de director general (9%) și 2 din cea de director general adjunct (5%). În schimb, 38 de numiri (86%) au fost realizate din funcții de conducere de nivel mediu sau din poziții fără atribuții de conducere, precum consilier (11 cazuri), director (7), consilier parlamentar (4), inspector (3), șef birou (3), director executiv (2), manager public (2) și auditor superior (2). Această distribuție arată că, în majoritatea cazurilor, funcția de secretar general este ocupată de persoane cu experiență managerială strategică limitată.

Figura 15. Funcții din cadrul aceluiași minister din care au fost numiți SG

Funcție în cadrul aceluiași minister	Nr. de numiri
Consilier (grad profesional superior)	33
Director	14
Director general	7
Director general adjunct	6
Șef serviciu	6
Director adjunct	4
Chestor-șef de poliție	1
Diplomat	1
Inspector (grad profesional asistent sau superior)	1
Ministru consilier	1
Ministru plenipotențiar	1
Manager public	1
Personal de specialitate juridică asimilat judecătorilor și procurorilor	1
Șef birou	1
Total	78

Sursă: Banca Mondială. 2025. Livrabilul 4: Raport cu opțiuni de reformă privind corpul înalților funcționari publici din administrația publică din România, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane

Managementul performanței pentru funcțiile de ÎFP și în funcțiile publice de conducere

197. Sistemul de evaluare este pur formal și nu are niciun impact asupra performanței instituționale. De regulă, evaluările sunt deconectate de la obiectivele instituționale, generice și reutilizează obiectivele de performanță de la un an la altul. În plus, obiectivele de performanță sunt adesea axate pe sarcini administrative de rutină, nu pe rezultate, iar lipsa monitorizării independente menține o cultură organizațională bazată pe conformare procedurală, nu pe rezultate măsurabile.

198. Absența sancțiunilor pentru neperformanță și lipsa stimulentei pentru performanță reduc semnificativ rolul ÎFP și al funcționarilor publici de conducere ca lideri ai schimbării. Pe de altă parte, nu există un sistem coerent de carieră pentru ÎFP. Cadrele actuale nu prevăd progresie între niveluri, diferențiere pe grade sau trasee de mobilitate, ceea ce blochează dezvoltarea profesională. Mobilitatea este folosită aproape exclusiv pentru sancționarea sau marginalizarea ÎFP, în special prin trimiterea în funcții de inspector guvernamental, cu atribuții vagi și fără activitate continuă. Programele de formare sunt bazate pe cerințe de eligibilitate (e.g., programul de formare specializată derulat de INA pentru ÎFP) și nu pe dezvoltare continuă. Analizele anterioare arată că insuficiența competențelor manageriale ale ÎFP este corelată cu lipsa unor programe de leadership bine definite, iar propunerile de dezvoltare a unor programe de mobilitate pentru funcționarii publici de conducere rămân, la data prezentei analize – decembrie 2025 – un plan încă neadoptat și neimplementat¹¹⁸.

199. Structura salarială pentru funcțiile publice de nivel înalt din administrația publică este incoerentă și creează dezechilibre majore între instituții. Deși Legea-cadru 153/2017 stabilește grile uniforme, în practică apar diferențe mari de venit între SG și SGA din ministere, ceea ce subminează echitatea și atractivitatea pozițiilor. Partea variabilă a salariilor reprezintă aproximativ 16% din veniturile totale, dar nu este legată de performanță, ceea ce elimină orice stimulent pentru excelență managerială. În unele cazuri, DG obțin venituri totale mai mari decât SG, ceea ce inversează ierarhiile și descurajează progresul în carieră spre funcțiile de top. Totodată, numirile politice în consiliile de administrație ale companiilor de stat oferă ÎFP acces la beneficii financiare suplimentare semnificative, consolidând riscul de politizare¹¹⁹.

Formarea și dezvoltarea profesională ÎFP și funcționarilor publici de conducere

200. Formarea și dezvoltarea profesională a ÎFP sunt slab structurate și insuficient adaptate rolului strategic pe care aceștia ar trebui să îl joace în administrația publică, iar pentru DG nu există programe de formare dedicate. În prezent, nu există un sistem coerent de învățare și dezvoltare proporțional cu nivelul de responsabilitate și complexitate al funcțiilor de ÎFP și DG. Programul de formare coordonat de INA are un rol predominant formal, fiind orientat mai degrabă spre îndeplinirea condițiilor de eligibilitate pentru numire decât spre dezvoltarea continuă a competențelor de leadership, management strategic sau coordonare interinstituțională¹²⁰.

201. Ecosistemul de formare este fragmentat și slab corelat cu nevoile reale de competențe. Majoritatea programelor de învățare disponibile pentru personalul de conducere din administrație sunt generice, nu sunt construite pe baza unor evaluări sistematice ale nevoilor de formare și nu sunt integrate într-un parcurs de carieră sau într-un sistem de management al performanței. Lipsesc mecanismele de monitorizare și evaluare a impactului formării, iar participarea la activități de dezvoltare profesională nu este legată de obiectivele instituționale sau de evoluția profesională a ÎFP¹²¹.

¹¹⁸ Ibidem.

¹¹⁹ A se vedea Banca Mondială. 2023. Rezultatul 1B: Raport privind evaluarea aplicării Legii salarizării. Elaborat în cadrul Acordului de Asistență Tehnică Rambursabilă privind sprijinirea reformei sistemului de salarizare din sectorul public.

¹²⁰ Banca Mondială. 2025. Livrabilul 4: Raport cu opțiuni de reformă privind corpul înalților funcționari publici din administrația publică din România, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane, op. cit.

¹²¹ Ibidem.

202. În absența unor politici coerente de dezvoltare profesională, mobilitatea și instrumentele asociate carierei sunt utilizate în mod distorsionat. Dispoziții precum mutarea în funcții de inspector guvernamental, care ar putea susține dezvoltarea leadershipului sau expunerea la proiecte transversale, sunt folosite frecvent ca mecanisme de marginalizare sau retragere din funcții active, nu ca oportunități de învățare. Astfel, sistemul actual nu creează stimulente pentru investiția pe termen lung în competențe și nu sprijină formarea unui corp de ÎFP cu identitate profesională clară, capacitate strategică și continuitate managerială¹²².

4.5.5 Managementul performanței este deficitar

203. Managementul performanței în funcția publică din România este caracterizat de o deconectare structurală între evaluarea performanței, sistemul de salarizare și mecanismele de motivare, ceea ce limitează sever capacitatea administrației de a orienta comportamentele și rezultatele către performanță. Deși evaluarea anuală a performanței este reglementată și aplicată formal la nivelul întregii administrații, aceasta nu reflectă cu acuratețe performanța reală și nu este fundamentată pe competențe. Criteriile utilizate sunt vagi, predominant descriptive și slab corelate cu obiectivele instituționale sau cu rezultatele livrate, iar calificativele maxime sunt acordate aproape uniform. Reforma cadrului de evaluare a performanței, inclusiv integrarea sistematică a competențelor și a unor indicatori măsurabili, este întârziată, ceea ce face ca evaluarea anuală să funcționeze mai degrabă ca un exercițiu administrativ de conformitate decât ca un instrument de management.

204. Această limitare evidențiază o problemă mai profundă: nu există un sistem de management al performanței, ci doar o procedură de evaluare izolată. Evaluarea performanței nu este conectată funcțional cu dezvoltarea profesională, cu planificarea carierei sau cu mecanismele de motivare, ceea ce îi anulează potențialul transformator. Rezultatele evaluării nu generează automat planuri de dezvoltare, nu fundamentează decizii de formare și nu sunt utilizate pentru identificarea potențialului sau a nevoilor de sprijin. Această ruptură este accentuată de lipsa competențelor manageriale pentru managementul performanței: mulți conducători de structuri nu dispun de instrumentele, abilitățile și cultura organizațională necesare pentru a formula obiective clare, a oferi feedback constructiv și a utiliza evaluarea ca proces continuu, orientat spre îmbunătățirea performanței individuale și organizaționale.

205. Deficiențele evaluării și ale managementului performanței sunt consolidate de faptul că performanța nu este corelată cu salarizarea, iar reforma sistemului de salarizare întârzie. Sistemul actual este rigid, bazat în principal pe poziție, vechime și sporuri, cu un spațiu extrem de limitat pentru diferențiere în funcție de rezultate. Chiar și acolo unde există componente de stimulare financiară, acestea sunt marginale și insuficient legate de performanța evaluată. În consecință, funcționarii publici nu percep o relație credibilă între efort, rezultate și recompensă, ceea ce reduce eficiența evaluării și slăbește motivația pentru performanță.

206. În acest context, motivația în funcția publică este predominant financiară, dar ineficace. Pe de o parte, nivelul și structura salarizării nu reușesc să fie competitive sau diferențiate în funcție de performanță; pe de altă parte, mecanismele non-financiare de motivare (recunoaștere profesională, oportunități de dezvoltare, mobilitate, autonomie, sensul muncii) sunt slab utilizate și necorelate cu

¹²² Ibidem.

evaluarea performanței. Absența unui sistem coerent de management al performanței face ca motivația să fie decuplată de rezultate și să se bazeze mai degrabă pe stabilitatea locului de muncă decât pe excelență profesională. Astfel, cele trei sub-probleme – evaluarea formalistă, incapacitatea sistemului de salarizare de a recompensa performanța și motivația scăzut eficientă – se întăresc reciproc, generând un cerc vicios care menține administrația într-un model orientat spre conformitate și rutină, nu spre performanță și rezultate.

Evaluarea performanței

- 207. Sistemul de management al performanței în funcția publică este incomplet și ineficace.** Acesta este în esență un mecanism formal, birocratic și orientat spre conformare, nu un instrument care să stimuleze rezultate, responsabilitate sau dezvoltare profesională. Calificativele de la evaluările anuale ale performanțelor sunt aproape întotdeauna maxime, ceea ce reduce credibilitatea și utilitatea evaluării. Astfel, procesul nu oferă informațiile necesare pentru a identifica performanțele slabe, pentru a corecta comportamente sau pentru a stimula excelența profesională.
- 208. În ansamblu, sistemul de evaluare este susținut de un cadru normativ insuficient și inadecvat, centrat pe o filosofie a conformității, nu a performanței.** Evaluarea este anuală, uniformă, lipsită de diferențiere pe niveluri de post sau pe grad de responsabilitate. Nu există un sistem multi-anual de evaluare managerială, nici instrumente de evaluare 360° pentru funcții critice, nici mecanisme de monitorizare centralizată a calității evaluărilor. În aceste condiții, evaluarea performanței nu contribuie la profesionalizarea funcției publice și nici la creșterea calității serviciilor publice. Propunerile de reglementare publicate în consultare publică în ianuarie 2026 aduc o serie de modificări ale sistemului de evaluare a performanțelor, rezultate din implementarea proiectelor PNRR – Jaloanele 418 și 419. Cu toate acestea, aceleași propuneri de reglementare includ și prevederi noi față de cele propuse de ANFP, mai puțin dezbătute. Efectul tuturor propunerilor va trebui evaluat după adoptarea legislației care modifică procedurile de evaluare a performanțelor, pentru a asigura că rezultatele așteptate sunt generate sau pentru a adopta măsurile suplimentare necesare.
- 209. Legătura între evaluarea performanțelor și dezvoltarea profesională este practic inexistentă, lipsind astfel un sistem coerent de management al performanței.** Formarea nu este corelată cu rezultatele evaluărilor, iar instituțiile nu folosesc evaluările pentru a identifica nevoi de învățare, lacune de competențe sau domenii care necesită investiții în dezvoltare¹²³. În absența unui astfel de mecanism, formarea este aleatorie, reactivă și necorelată cu performanța, necesarul și deficitul de competențe, iar cultura organizațională nu încurajează dezvoltarea continuă.

¹²³ Banca Mondială. 2019. Livrabilul 1.1 - Studiul privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane în cadrul Acordului de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabilă (RAS) pentru Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică. ANFP. 2024. Propunere de politică publică pentru (1) clarificarea rolurilor specifice posturilor și pregătirea pentru introducerea cadrului de competențe; (2) simplificarea clasificării posturilor și corelarea infrastructurii TIC cu procesele de management al resurselor umane; (3) evaluarea performanței profesionale pe baza competențelor, disponibilă la: <https://www.anfp.gov.ro/media/j0upy1am/livrabil-6-anexa-i-document-politica-publicadocx.pdf>. A se vedea și ANFP. 2024. Livrabil 8 - Analiză care să cuprindă propuneri de reglementare și instrumentele de fundamentare și motivare aferente, disponibilă la: <https://www.anfp.gov.ro/media/xccph1oj/livrabil-8-analiză-propuneri-reglementaredocx.pdf>

- 210. De asemenea, evaluarea performanței nu este legată de dezvoltarea carierei, ceea ce reduce semnificativ motivația funcționarilor publici.** Avansarea se produce în principal pe baza vechimii sau a mecanismelor birocratice, iar evaluarea performanței realizată formal generând calificative maxime pentru aproape toți funcționarii publici nu poate fi utilizată pentru a sprijini dezvoltarea carierei bazate pe merit și competențe. În lipsa unei corelații între performanță și evoluția în carieră, angajații performanți nu au stimulente pentru a investi în îmbunătățirea rezultatelor, iar cei cu performanță scăzută nu resimt consecințe. Aceasta perpetuează un sistem rigid, în care performanța individuală nu influențează traiectoriile de carieră și nici calitatea actului administrativ.
- 211. O altă problemă semnificativă este ruptura totală dintre sistemul de evaluare și cadrele de competențe.** Deși cadrele de competențe au fost introduse în 2022 și de propuneri legislative pentru introducerea evaluării bazate pe competențe au fost formulate în 2024, acestea nu sunt adoptate și aplicate la momentul prezentei analize – decembrie 2025. Sistemul actual e centrat pe sarcini administrative și pe verificarea formală a activității, nu pe competențe relevante pentru performanță.
- 212. În plus, funcționarii publici de conducere nu au competențele necesare pentru a stabili obiective și indicatori de performanță clari.** Astfel, în multe instituții obiectivele sunt generice, orientate spre sarcinile de rutină și nelegate de prioritățile instituționale. Funcționarii publici de conducere nu sunt formați sistematic pentru evaluarea obiectivă a performanței, definirea obiectivelor și indicatorilor, furnizarea de feedback constructiv. Această carență transformă întregul proces într-un exercițiu birocratic, pierzându-se rolul esențial al evaluării: orientarea comportamentului angajaților spre rezultate¹²⁴.
- 213. Lipsa capacității manageriale se reflectă și în faptul că managerii evită să acorde calificative inferioare, fie din lipsă de instrumente, fie din teamă de contestații sau presiuni interne.** Sistemul nu oferă sprijin managerial pentru gestionarea performanței slabe, iar evaluările negative sunt excepționale. Aceasta creează o cultură instituțională în care subperformanța este tolerată, iar performanța ridicată nu este recunoscută, ceea ce compromite motivația și eficiența colectivă.¹²⁵
- 214. În egală măsură, nu există o legătură între evaluare și managementul strategic al resurselor umane.** Rezultatele evaluării nu sunt integrate în planificarea formării, în planificarea carierei, în identificarea talentelor sau în programele de mobilitate nici la nivel instituțional, nici la nivel sistemic. Evaluarea rămâne un mecanism izolat, fără valoare strategică, fără impact asupra deciziilor de personal și fără conexiuni cu prioritățile instituționale.

Salarizare - capacitatea sistemului de a recompensa performanța

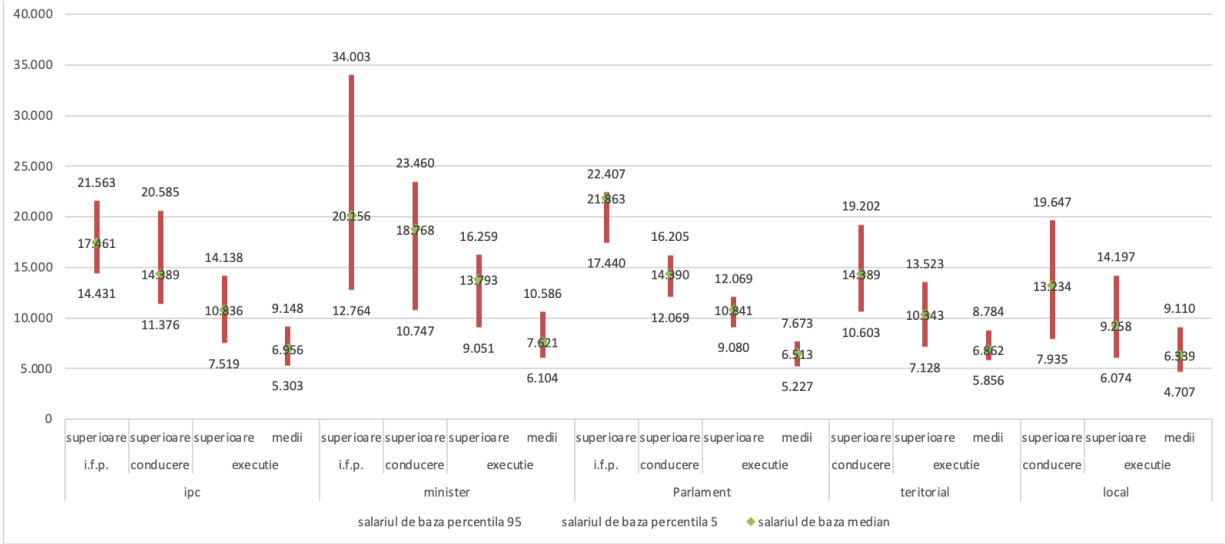
- 215. Sistemul de salarizare este inechitabil, atât pe verticală, cât și pe orizontală, netransparent, nu încurajează performanța.** Analizele Băncii Mondiale arată că salariile nu sunt corelate în mod coerent cu complexitatea joburilor și cu ierarhia profesională, deoarece sistemul actual nu a fost construit pe o evaluare analitică reală a posturilor. Ierarhia posturilor care rezultă din Legea nr. 153/2017 a fost stabilit fără utilizarea unui proces de evaluare. În plus, au fost introduse excepții și alte elemente de diferențiere care au limitat comparabilitatea dintre instituții. Aceeași funcție, de exemplu funcția de „consilier”, poate fi remunerată foarte diferit între instituții și sectoare, deoarece denumirile și conținutul posturilor nu sunt clare, iar clasificarea profesională este doar parțial

¹²⁴ Ibidem.

¹²⁵ Ibidem.

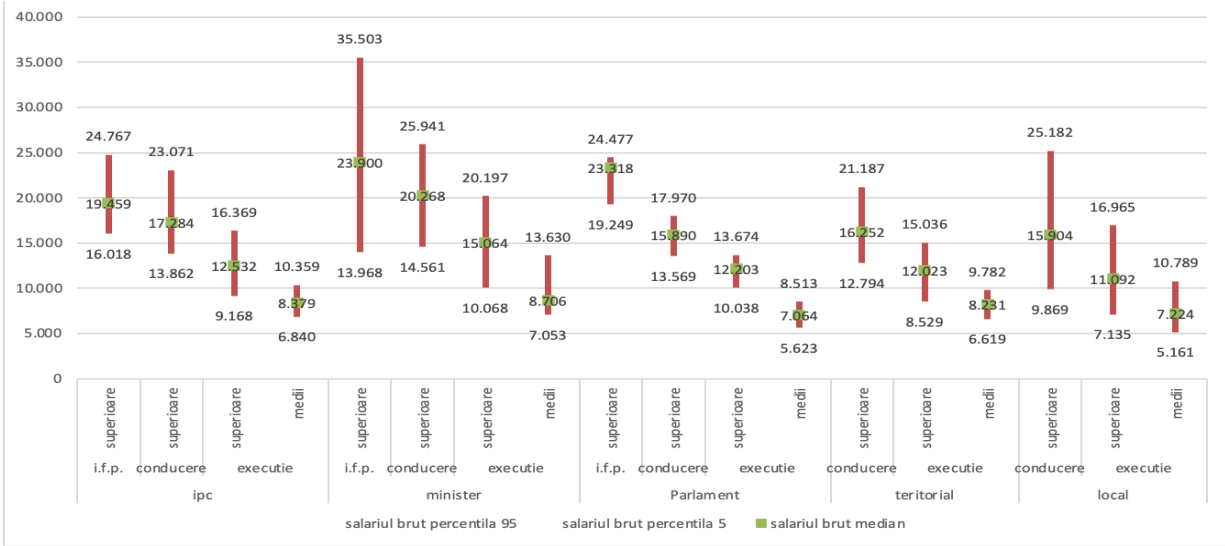
sistematizată, depășită în unele sectoare și reprezintă o sursă de inechitate. Diferențele salariale între poziții de complexitate similară pot varia arbitrar, iar alocarea pe grade este influențată de intervenții sectoriale sau politice, nu de criterii obiective. În aceste condiții, sistemul actual permite intervenții politice sau sectoriale care perpetuează inechități. Aceste intervenții fragmentează sistemul și afectează corectitudinea ierarhiilor între joburi de complexitate similară.¹²⁶

Figura 16. Distributia salariilor de baza 10.2024 (niveluri admnistrative, categorie, clasa)



Sursa: Banca Mondială. 2025. Prelucrarea datelor de la nivelul ANFP pentru Livrabilul 2: Planificarea forței de muncă în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane

Figura 17. Distributia salariilor brute 10.2024 (niveluri admnistrative, categorie, clasa)



Sursa: Banca Mondială. 2025. Prelucrarea datelor de la nivelul ANFP pentru Livrabilul 2: Planificarea forței de muncă în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane.

¹²⁶ Banca Mondială. 2024. Livrabil 4: Raport privind opțiunile de ajustare a salariilor din sectorul public în cadrul Acordului de Asistență Tehnică Rambursabilă privind sprijinirea reformei sistemului de salarizare din sectorul public.

- 216. În acest context, sondajul realizat în 2024 arată că aproximativ 51% dintre funcționarii publici consideră că nivelul salarial este adecvat în raport cu competențele și efortul depus, în timp ce circa 46% sunt nemulțumiți de salarizare.** Situația diferă însă în cazul înalților funcționari publici și al celor de conducere: aproape 60% dintre aceștia apreciază că nivelul salarial nu reflectă corespunzător competențele și efortul lor¹²⁷.
- 217. Există diferențe salariale majore între administrația publică centrală și cea locală.** Modalitatea de stabilire a salariilor funcționarilor publici în administrația publică locală generează diferențe semnificative între salariile funcția publică centrală și teritorială, pe de o parte, și funcția publică locală, pe de altă parte. În plus, există diferențe semnificative de la o unitatea administrativ teritorială la alta între salariile funcționarilor publici din autoritățile și instituțiile publice locale¹²⁸.
- 218. Componenta variabilă a sistemului de plată pentru funcționarii publici este lipsită de transparență și nu este utilizată sistematic.** Legea 153/2017 permite un număr foarte mare de sporuri și indemnizații (pentru condiții de muncă, specificul instituției, dificultatea sarcinilor, performanță etc.), însă clasificarea este formală, definițiile legale fiind vagi, ceea ce creează neclarități și diferențe mari în aplicare între instituții. Sporuri importante sunt acordate uniform (de exemplu, indemnizația de hrană), fără legătură cu responsabilitățile sau dificultatea muncii, ceea ce reduce spațiul pentru recompensarea meritului¹²⁹.
- 219. Deficiențe majore privind datele salariale afectează capacitatea de analiză și decizie.** Bazele de date actuale incluzând date privind salariile nu permit calcularea completă și corectă a salariilor lunare, deoarece nu includ plățile ocazionale, orele suplimentare sau alte componente variabile. În lipsa unor date consolidate și transparente, este imposibilă o monitorizare reală a inechităților sau o fundamentare riguroasă a politicilor salariale¹³⁰.

Motivația în funcția publică

- 220. Sistemul de salarizare nu este legat de performanță, deși legislația prevede posibilitatea recompensării performanței.** Analizele Băncii Mondiale arată că sistemul actual este rigid, și că bonusurile sau premiile existente sunt acordate adesea în mod discreționar și opac, fără legătură reală cu rezultatele activității funcționarilor publici. Experiențele anterioare de plată bazată pe performanță au fost marcate de acordarea generalizată a bonusurilor, fără discuții de performanță și fără criterii clare, ceea ce a produs demotivare și percepții de inechitate. În absența unui sistem robust de management al performanței, legarea salariilor de rezultate rămâne problematică, sau chiar imposibilă¹³¹.
- 221. Pe de altă parte, sistemul de motivare în funcția publică este exclusiv financiar, netransparent și discreționar în practică, în timp ce motivația nefinanciară nu este integrată eficient în**

¹²⁷ ANFP. 2024. Studiu privind situația actuală a carierei funcționarilor publici din administrația publică, cu formularea de recomandări și întărirea rolului consilierului de etică, op. cit.

¹²⁸ Banca Mondială. 2024. Livrabil 4: Raport privind opțiunile de ajustare a salariilor din sectorul public în cadrul Acordului de Asistență Tehnică Rambursabilă privind sprijinirea reformei sistemului de salarizare din sectorul public.

¹²⁹ Ibidem.

¹³⁰ Ibidem.

¹³¹ Ibidem.

politicile de resurse umane. Un element structural ignorat în mod sistematic este lipsa unui sistem coerent de motivare nefinanciară, deși literatura de specialitate și experiența internațională arată că motivația profesională depinde în aceeași măsură de recunoaștere, autonomie, leadership, oportunități de creștere și sensul muncii. În administrația publică din România, aceste dimensiuni sunt slab dezvoltate sau complet absente. Funcționarii publici nu beneficiază de mecanisme instituționalizate de recunoaștere a meritelor – precum feedback profesional periodic, recunoaștere publică a contribuțiilor, distincții profesionale sau oportunități strategice de a participa la proiecte cu vizibilitate. De asemenea, lipsesc procese formale prin care angajații performanți să fie implicați în activități transversale, consilii consultative sau inițiative de inovare, ceea ce contribuie la percepția că performanța individuală nu este valorizată în mod autentic.

- 222. În plus, dezvoltarea profesională – o componentă esențială a motivației nefinanciare – nu este corelată cu performanța și nu are un rol strategic.** Așa cum am arătat, formarea profesională este adesea tratată ca un exercițiu administrativ și nu ca un instrument de consolidare a competențelor, ceea ce împiedică funcționarii să perceapă un sens al progresului personal și profesional. Lipsa unor trasee de carieră transparente și previzibile reduce capacitatea administrației de a oferi un sentiment de evoluție, autonomie și perspectivă. În consecință, motivația non-financiară – element-cheie pentru retenție și performanță în multe administrații europene – rămâne marginalizată, ceea ce accentuează dependența de stimulente financiare și contribuie la demotivarea funcționarilor publici pe termen lung.

4.5.6 Potențialul de digitalizare pentru funcția publică și MRU este insuficient valorificat

- 223. Digitalizarea funcției publice și a MRU este recunoscută ca o necesitate majoră pentru creșterea capacității administrative, însă progresele realizate până în prezent sunt fragmentate și nu generează transformări sistemice.** Un prim blocaj major îl reprezintă nivelul încă redus al competențelor digitale ale funcționarilor publici. Deși competențele digitale de bază sunt menționate formal în cadrele de competențe, ele nu sunt dezvoltate consecvent și nici evaluate sistematic. Formarea în domeniul digital este inegal distribuită, adesea dependentă de proiecte temporare, iar accentul cade pe utilizarea unor aplicații punctuale, nu pe dezvoltarea capacității de a lucra cu date, sisteme informatice integrate sau procese digitale end-to-end. Această situație limitează atât adoptarea noilor instrumente digitale, cât și capacitatea funcționarilor de a contribui activ la procese de digitalizare și inovare administrativă.
- 224. În paralel, există o nevoie evidentă de competențe IT avansate în administrația publică, însă lipsește o strategie integrată pentru digitalizarea administrației și serviciilor publice.** Printre altele, lipsește o planificare coerentă pentru atragerea, integrarea și retenția specialiștilor IT în funcția publică și în administrația publică, în ansamblu. Sistemul actual de carieră, salarizare și recrutare nu este adaptat competiției cu sectorul privat pentru aceste profiluri, iar soluțiile utilizate sunt adesea ad-hoc (externalizări, contracte temporare, proiecte). Absența unei mase critice de competență IT internă face ca digitalizarea MRU și a altor funcții administrative să fie dependentă de furnizori externi și să nu poată fi susținută pe termen lung prin capacitate instituțională proprie.
- 225. Aceste limite sunt strâns legate de nivelul redus de digitalizare a MRU și de lipsa unui cadru de guvernare a datelor.** Deși au fost dezvoltate sisteme informatice relevante (precum SENEOSP), datele de MRU sunt colectate și utilizate preponderent în scopuri administrative și de raportare, nu pentru analiză strategică. Nu există un cadru clar de guvernare a datelor din MRU care să definească responsabilități, standarde de calitate, interoperabilitate și reguli de utilizare a datelor pentru luarea

deciziilor. Lipsesc instrumente analitice și a competențe de analiză, ceea ce face ca informațiile disponibile să fie insuficient valorificate în procese precum planificarea forței de muncă, managementul performanței sau dezvoltarea competențelor.

- 226. În consecință, utilizarea datelor pentru decizii de MRU este limitată, ceea ce reduce semnificativ impactul digitalizării.** Deciziile privind recrutarea, formarea, promovarea sau reorganizarea se bazează în continuare pe constrângeri administrative, reguli formale și practici istorice, nu pe analize predictive sau pe evidențe generate din date. Această situație este agravată de lipsa unui management coerent al schimbării: digitalizarea este tratată ca un proiect tehnic, nu ca un proces organizațional complex care presupune leadership, comunicare, adaptarea rolurilor și dezvoltarea competențelor. În absența unei abordări integrate care să lege competențele digitale, guvernanta datelor și managementul schimbării, potențialul digitalizării pentru profesionalizarea funcției publice și modernizarea MRU rămâne în mare parte nevalorificat.

Competențe digitale ale funcționarilor publici

- 227. România se confruntă cu o lipsă de coerență între reformele de resurse umane și obiectivele de transformare digitală.** În prezent, nu există o legătură strategică între modernizarea MRU și dezvoltarea competențelor digitale, ceea ce duce la inițiative fragmentate și cu impact redus. Procesele esențiale de resurse umane – recrutare, planificare a forței de muncă, formare profesională – nu integrează în mod sistematic competențele digitale. Instituțiile publice acționează separat, fără a exista o viziune integrată, ceea ce limitează capacitatea administrației de a construi o forță de muncă adaptată cerințelor digitale¹³².
- 228. Nivelul competențelor digitale ale funcționarilor publici rămâne insuficient, iar specialiștii în domeniul digital nu pot fi atrași și/sau păstrați în funcția publică.** Competențele digitale sunt adesea reduse la noțiuni de bază, precum utilizarea pachetului Microsoft Office, fără a exista o diferențiere clară între niveluri de competență sau între roluri funcționale. Datele recente arată că aproape 60% dintre funcționarii publici își evaluează competențele digitale ca fiind scăzute. Această realitate indică un risc major pentru implementarea reformelor și pentru atingerea obiectivelor din Agenda Digitală a UE. Această abordare superficială împiedică identificarea reală a nevoilor și planificarea eficientă a recrutării și formării. În lipsa unui cadru de competențe digitale bine structurat, evaluarea și dezvoltarea personalului rămân limitate și neuniforme¹³³. Evaluarea competențelor digitale ale angajaților administrației publice centrale realizată de ADR pe un eșantion reprezentativ arată că peste două treimi dintre respondenți nu ating nivelul de competență digitală de bază (corespunzător unui scor minim de 2) și se află semnificativ sub nivelul dorit (3)¹³⁴. Raportul Băncii Mondiale privind Indicele de Maturitate GovTech (GTMI) 2022, care oferă o imagine de ansamblu cuprinzătoare asupra progresului și tendințelor în transformarea digitală din sectorul public

¹³² Banca Mondială. 2025. Rezultatul 1- Raport Privind Evaluarea Nevoilor de Competențe Digitale pentru Administrația Publică din România : Luând în Considerare Politicile Relevante la Nivel Național și la Nivelul Uniunii Europene, dezvoltat sub proiectul TSI „România: Dezvoltarea cadrului de competențe digitale generale pentru funcționarii publici”, elaborat în temeiul contractului CE nr. REFORM/IM2024/005 (în temeiul TF074110).

¹³³ Ibidem.

¹³⁴ ADR. 2023. Digital transformation process in the Romanian public administration, developed under TSI project REFORM/SC2021/107 (21RO13).

în 198 de economii, plasează România în grupa B, împreună cu Bulgaria și Republica Slovacă, în timp ce majoritatea țărilor europene se aflau în Grupa A¹³⁵.

229. În prezent, funcția publică nu dispune de o clasificare clară a rolurilor IT, ceea ce îngreunează atât recrutarea, cât și dezvoltarea profesională. Astfel, administrația publică nu reușește să atragă și să rețină specialiști cu abilități IT avansate, iar programele de formare sunt ad-hoc și insuficiente. Rezultatul este un deficit persistent de competențe care afectează eficiența și calitatea serviciilor publice. În alte state membre UE, aceste roluri sunt integrate în schemele de carieră și corelate cu obiectivele de transformare digitală. România are nevoie de o arhitectură de roluri IT care să includă responsabilități, niveluri de competență și trasee de dezvoltare, pentru a construi o administrație modernă și adaptată cerințelor tehnologice¹³⁶.

230. Digitalizarea administrației publice din România este marcată de un deficit structural de competențe și de dificultatea instituțiilor de a forma și reține profesioniști în domeniul tehnologiei. În lipsa echipelor interne solide, statul nu poate controla calitatea, arhitectura sau durabilitatea soluțiilor tehnice, ceea ce duce la proiecte costisitoare, greu de întreținut și dificil de adaptat nevoilor reale ale cetățenilor. Problema este agravată de dimensiunea redusă și îmbătrânirea forței de muncă din domeniul IT public. Unele instituții au doar câțiva specialiști IT pentru sute de angajați, ceea ce face imposibilă atât inovarea, cât și gestionarea sistemelor existente. Situația este accentuată de un mediu organizațional care nu reușește să atragă noi specialiști: salariile sunt necompetitive, posibilitățile de dezvoltare profesională sunt limitate, iar cultura de lucru rămâne rigidă. În timp ce sectorul privat oferă tehnologii moderne și flexibilitate, administrația publică funcționează adesea pe infrastructuri învechite și cu programe de lucru rigide, ceea ce descurajează profesioniștii calificați¹³⁷.

231. În acest context, Banca Mondială sprijină România pentru dezvoltarea unui cadru de competențe digitale pentru funcționarii publici, prin proiectul TSI România: Dezvoltarea cadrului de competențe digitale generale pentru funcționarii publici¹³⁸. Obiectivul principal este creșterea nivelului competențelor digitale ale funcționarilor publici pentru a îmbunătăți serviciile publice și a atinge obiectivele de digitalizare. Cadrul de competențe propus face distincție între competențe generale, competențe specifice pe domenii sau roluri și competențe instituționale, stabilind baza pentru integrarea lor în procesele MRU și pentru o abordare strategică a transformării digitale.

¹³⁵ Banca Mondială. 2022. GovTech Maturity Index 2022 Update: Trends in Public Sector Digital Transformation; Washington, DC. World Bank.

¹³⁶ Banca Mondială. 2025. Livrabil 8. Raport cu recomandări pentru atragerea și retenția personalului IT în sectorul public în cadrul Acordului de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile privind consultanța pentru dezvoltarea platformei de Cloud Guvernamental și pentru migrarea serviciilor publice digitale selectate în Cloud (P180766). A se vedea și: Banca Mondială. 2025. Rezultatul 1- Raport Privind Evaluarea Nevoilor de Competențe Digitale pentru Administrația Publică din România : Luând în Considerare Politicile Relevante la Nivel Național și la Nivelul Uniunii Europene.

¹³⁷ Ibidem.

¹³⁸ Elaborat în temeiul contractului CE nr. REFORM/IM2024/005 (în temeiul TF074110).

- 232. Digitalizarea MRU în administrația publică din România a înregistrat progrese vizibile în ultimii ani, în special în ceea ce privește digitalizarea proceselor de recrutare.** Platforma informatică pentru concursul național de recrutare reprezintă un pas important către modernizarea procedurilor. Cu toate acestea, România nu atinge încă indicatorii de referință stabiliți de OCDE pentru un sistem de MRU complet digitalizat. Lipsesc în continuare elemente esențiale, precum o platformă integrată funcțională pentru MRU care să acopere întreg ciclul de carieră: recrutare și numire, mobilitate, evaluare profesională anuală, concedii, formare profesională, și care să permită un flux digital unitar pentru toate aceste procese. Dosarele electronice de personal nu sunt implementate la nivelul întregului sistem public, iar gestionarea automată a documentelor rămâne inconsistentă, depinzând de soluțiile tehnice de management al documentelor implementate de fiecare instituție.
- 233. În acest context, inițiativa ANFP de dezvoltare și operaționalizare a SIMRU – Sistemul Integrat de Management al Resurselor Umane – reprezintă una dintre cele mai importante inițiative naționale în curs de implementare.** La data prezentei analize (decembrie 2025), SIMRU se află încă în faza de dezvoltare tehnică, iar funcționalitățile sale nu sunt încă operaționale în administrația publică. Impactul real al SIMRU asupra modernizării și standardizării procedurilor MRU rămâne, astfel, de evaluat, atât în ceea ce privește capacitatea sa de a acoperi cerințele OCDE, cât și integrarea cu infrastructura informațională existentă în instituții.
- 234. Faptul că SIMRU se află în curs de dezvoltare limitează încă semnificativ capacitatea administrației publice de a utiliza datele într-un mod structurat și predictiv.** Nu este încă clar modul în care SIMRU va asigura calitatea datelor, cum vor fi implementate validările automate sau în ce măsură platforma va permite analiza și vizualizarea datelor într-un mod intuitiv, accesibil și util pentru factorii de decizie. Fără aceste elemente, riscul este ca sistemul să fie perceput ca un simplu instrument de raportare administrativă, nu ca un pilon al profesionalizării MRU.
- 235. SIMRU a fost conceput ca element central al ecosistemului de date al ANFP, având rolul de a integra informațiile transmise de instituțiile publice cu datele provenite din surse externe utilizate în alimentarea SENEOSP.** Totuși, neînrolarea instituțiilor publice sau o rată scăzută de adopție a sistemului generează riscul fragmentării datelor la nivel național, prin apariția unor neconcordanțe între informațiile raportate prin portalul funcției publice și cele furnizate prin alte aplicații obligatorii, precum REGES ONLINE sau declarația D112, date care ulterior sunt consolidate în SENEOSP. Această situație complică procesul de reconciliere dintre SENEOSP și e-ANFP și poate afecta calitatea datelor utilizate în gestionarea Concursului Național. În perspectivă, absența unui volum semnificativ de instituții în SIMRU reduce completitudinea datelor MRU, ceea ce afectează capacitatea de a estima necesarul de personal, de a fundamenta politicile de mobilitate și de a produce statistici fiabile privind resursele umane din sectorul public, diminuând în mod structural rolul ANFP de administrator coerent al funcției publice.
- 236. În prezent SIMRU nu deține modulele care să permită servicii financiare, analizându-se posibilitatea și oportunitatea adoptării în viitor de noi funcționalități în acest sens:** calculul drepturilor salariale, generarea de rapoarte specifice generarea declarației D112 lunară, formularul L153/2017 sau alte declarații. Absența unui modul salarial integrat în ecosistemul MRU limitează în mod structural capacitatea ANFP și a instituțiilor publice de a gestiona coerent datele salariale, generând fragmentare, lipsă de uniformitate și inconsecvențe între datele de personal și cele

financiare. Aceasta afectează direct calitatea informațiilor transmise către SENEOSP și face imposibilă realizarea unei planificări robuste a resursei umane, bazată pe date complete, corelate și fiabile. În consecință, integrarea funcționalităților salariale devine o condiție esențială pentru maturizarea guvernantei datelor și pentru fundamentarea eficientă a politicilor publice privind resursele umane din administrația publică.

237. Un alt proiect relevant este e-ANFP, platforma destinată digitalizării interacțiunilor dintre departamentele de resurse umane și ANFP. e-ANFP se află de asemenea în dezvoltare la data prezentei (decembrie 2025). Platforma va promite într-o etapă ulterioară standardizarea raportărilor, generarea automată de date și transmiterea electronică a documentelor privind mobilitatea, recrutarea și evaluarea funcționarilor publici. Până la lansarea completă însă, beneficiile sale rămân incerte.

238. Interoperabilitatea cu sistemele de salarizare, bugetare și structură organizațională este absentă la nivel de sistem, ceea ce împiedică funcționarea unui ecosistem coerent de MRU digital. Integrarea platformelor MRU constituie în continuare o provocare majoră. Există multiple instrumente digitale cu funcții parțial suprapuse – Platforma electronică pentru Concursul Național, SIMRU, SENEOSP, eANFP – însă interoperabilitatea între acestea sub toate aspectele care să genereze un sistem funcțional substanțial îmbunătățit față de situația actuală va putea fi probată doar după operaționalizarea completă a tuturor sistemelor. În lipsa unui cadru arhitectural unitar și a unei guvernante clare a datelor, riscul fragmentării sistemului MRU persistă, afectând calitatea datelor, eficiența proceselor și capacitatea de analiză strategică a resurselor umane. Mai mult, sistemele utilizate pentru recrutare (Platforma electronică de concurs) și managementul dosarelor de personal (SIMRU) nu sunt integrate cu procesele de planificare bugetară.

239. Guvernanța datelor în MRU din administrația publică din România se află într-un stadiu intermediar de maturitate, fiind marcată de fragmentare tehnică, standardizare redusă și o utilizare limitată a datelor în procesul decizional. Deși există inițiative importante, precum dezvoltarea SIMRU, e-ANFP, SENEOSP, lipsa unui cadru coerent care să stabilească responsabilități clare, reguli uniforme de calitate și mecanisme de verificare sistematică împiedică valorificarea datelor ca instrument strategic în MRU. Guvernanța datelor utilizate în MRU este caracterizată prin existența unor mecanisme operaționale solide pentru colectarea și prelucrarea datelor, însă ar fi de preferat existența unui cadru unitar, formalizat și integrat la nivel instituțional. Procesele actuale de management al datelor (colectare, validare, transformare, stocare și raportare) funcționează, însă sunt caracterizate printr-o dependență ridicată de fluxuri manuale. În ciuda fragmentării și a lipsei unui cadru formal de guvernanță a datelor, ANFP dispune de o infrastructură digitală bine conturată, de procese operaționale stabile și de seturi de date unice la nivel național, precum și de mandatul legal necesar pentru a deveni un centru de excelență în guvernanța datelor RU în administrația publică. Aceste atuuri creează condițiile optime pentru dezvoltarea unei Strategii de Date mature care să integreze, standardizeze și valorifice datele existente în beneficiul întregului sistem public.

240. Analiza sistemelor pe care ANFP le va gestiona evidențiază existența unor „fluxuri digitale incomplete, în care persistă numeroase operațiuni de tip *digital-to-paper-to-digital*, reflectând o dependență semnificativă de documente generate extern, semnate electronic și ulterior încărcate manual în platforme. Acest model, care necesită verificări manuale și presupune intervenții repetate asupra fișierelor, indică o digitalizare doar parțială a proceselor. Pentru a atinge un nivel real de maturitate, aceste proceduri trebuie înlocuite cu fluxuri digitale native, complete, în care formularele structurate, alimentate automat din bazele de date sau din surse externe

interoperabile, substituie complet manipularea manuală a documentelor și elimină redundanțele și riscurile asociate prelucrării fișierelor.

- 241. Din perspectiva guvernancei datelor, SENEOSP este în prezent cea mai matură soluție ANFP, dar necesită îmbunătățiri din perspectiva guvernancei moderne a datelor.** SENEOSP este sistemul național care centralizează date despre angajații din administrația publică (personal contractual și funcționari publici), inclusiv salariile acestora. El reprezintă un instrument teoretic util pentru analiza agregată, dar suferă de o problemă structurală importantă: nu există un mecanism formal și sistematic de control al calității datelor introduse de instituțiile publice. Nici Inspekția Muncii care colectează prin REGES date despre personalul contractual, nici ANFP, nu au responsabilitatea formală de control al calității datelor. Lipsa validărilor automate și a standardelor uniforme de completare determină inconsecvențe și erori care limitează utilitatea analitică a sistemului și afectează potențialele corelări cu alte baze de date din domeniul MRU. Această problemă structurală arată că dezvoltarea tehnică a unei platforme este insuficientă fără un cadru robust de guvernance a datelor, care să includă standarde obligatorii de completare, responsabilități clare pentru corectitudinea datelor și proceduri automate de validare.
- 242. Pentru ca SENEOSP să își exercite pe deplin rolul strategic în modernizarea administrației publice, este necesară o transformare structurală a politicilor privind guvernancea datelor, orientată către un model interoperabil și automatizat de schimb informațional.** Aceasta implică trecerea de la colectarea datelor prin fișiere către un ecosistem în care instituțiile furnizează date curate, standardizate și disponibile în timp util, prin mecanisme de comunicare conforme cu standardele moderne de interoperabilitate. Coroborată cu integrarea nativă a sistemelor operaționale (SIMRU, eANFP și platforma Concursului Național) cu SENEOSP prin interfețe automate, această abordare poate consolida capacitatea de a utiliza SENEOSP ca instrument robust de guvernance bazată pe date: generarea de analize aproape în timp real, monitorizarea evoluției funcției publice, evaluarea impactului politicilor, optimizarea costurilor de personal și orientarea strategică a resursei umane la nivel național. În absența acestor măsuri, SENEOSP riscă să rămână un sistem tehnic performant, dar insuficient valorificat în procesul decizional.
- 243. Calitatea datelor, un principiu de bază în asigurarea unei guvernance eficiente, constituie o premisă fundamentală pentru funcționarea coerentă a ecosistemului MRU.** Analiza sistemelor informatice ale ANFP indică faptul că, în prezent, nu poate fi stabilit cu certitudine gradul de completitudine, acuratețe și consistență al datelor introduse descentralizat de instituțiile publice în Portalul FP/eANFP, al informațiilor de personal gestionate în SIMRU, al datelor candidaților din platforma Concursului Național sau al datelor financiare și de personal furnizate către SENEOSP din surse externe. Absența unui mecanism unitar de validare semantică generează riscuri de inconsecvență, întrucât aceleași entități (persoană, post, instituție) pot fi reprezentate diferit în sisteme distincte. Prin adoptarea unui cadru consolidat de guvernance, ANFP va putea introduce mecanisme integrate de asigurare a calității datelor: validări semantice la sursă, definirea surselor oficiale de adevăr (concept cunoscut drept principiul „system of record”) pentru entitățile critice și monitorizarea continuă a calității prin indicatori specifici.
- 244. O altă lecție importantă provine din funcționarea platformei electronice de concurs pentru recrutare.** Deși aceasta este utilă pentru gestionarea proceselor de recrutare, experiența practică a arătat că extragerea unor rapoarte complexe – care să includă multe variabile, indicatori și corelații – poate dura considerabil și necesită resurse suplimentare față de cele prevăzute inițial în dezvoltarea

sistemului. Această limitare indică absența infrastructurii tehnice necesare pentru analize avansate și subliniază nevoia de investiții continue în instrumente de vizualizare și business intelligence dedicate MRU.

245. Totodată, cultura organizațională legată de utilizarea datelor rămâne insuficient dezvoltată.

Lipsa competențelor analitice, absența unor instrumente standardizate de raportare și dificultatea accesului la vizualizări intuitive fac ca datele să fie folosite predominant pentru raportări formale, nu pentru decizii manageriale, planificare strategică sau evaluarea eficienței politicilor de resurse umane. În acest context, implementarea unor standarde de guvernanta a datelor devine esențială nu doar tehnic, ci și ca investiție în profesionalizarea MRU. Un element recurent în toate sistemele informatice este lipsa de capacitate internă în domeniul datelor: lipsa competențelor tehnice, neînțelegerea proceselor de date, dependența de furnizori software, capacitate limitată de a implementa analitici avansate. În acest sens, întregul ecosistem HRMIS este afectat de lipsa personalului instruit în mod adecvat pentru operare, analiză și managementul datelor și a programelor de formare continuă a personalului în *data literacy*, integrarea competențelor digitale în rolurile RU și recrutarea unor profiluri specializate (*data stewards*, *data analysts*) în sprijinul guvernantei datelor.

246. Principiile responsabilității și trasabilității trebuie aplicate în mod riguros tuturor datelor gestionate de ANFP.

Astfel, fiecare set de date trebuie să fie însoțit de informații care permit identificarea responsabilului sau proprietarului datelor (Data Owner), fie ANFP, fie instituția raportoare, precum și a persoanei sau rolului care răspunde de calitatea și integritatea acestora (Data Steward). În plus, este necesară asigurarea unui audit complet al operațiunilor efectuate asupra datelor, care să permită urmărirea detaliată a acțiunilor („cine a făcut ce, când și în ce scop”), în concordanță cu cerințele deja prevăzute în eANFP și SIMRU privind jurnalele de acces și modificare.

247. Deși sistemele ANFP dispun de mecanisme tehnice de protecție, precum autentificare, autorizare pe roluri și jurnalizare a operațiunilor, absența unui cadru unitar de guvernanta a datelor generează riscuri semnificative suplimentare.

Astfel, în Portalul FP/eANFP, datele sunt introduse descentralizat de către instituțiile publice, într-un model în care ANFP nu poate controla în mod direct acuratețea, completitudinea sau necesitatea fiecărui set de informații raportate. În platforma Concursului Național, candidații încarcă documente cu caracter personal sensibil, a căror prelucrare nu este corelată în mod nativ cu sistemele operaționale ale ANFP; în SIMRU, datele de personal sunt gestionate pe fluxuri interne RU, fără o integrare directă și standardizată cu SENEOSP; iar în SENEOSP, o mare parte a datelor este preluată din fișiere CSV furnizate de instituții externe, ceea ce sporește riscurile asociate transferului de date, confidențialității, integrității și respectării principiului minimizării.

248. În ceea ce privește utilizarea inteligenței artificiale, administrația publică din România nu folosește oficial AI în procesele de MRU.

Există, totuși, indicii privind utilizarea ad-hoc a unor instrumente de generare automată de conținut pentru formularea subiectelor de testare în concursurile de recrutare și selecție. În lipsa unor ghidaje etice, metodologice și tehnice, experiența nu este pozitivă și ridică probleme de calitate, acuratețe și echitate. Se poate imagina că utilizarea ad-hoc al AI poate apărea și în alte procese ale MRU, cu aceleași riscuri ca în cazul utilizării pentru recrutare. Absența unui cadru de utilizare responsabilă a AI lasă România în afara tendințelor internaționale, unde AI începe să fie valorificată în mod controlat pentru preselecția candidaților în procesele de recrutare sau optimizarea fluxurilor administrative.

- 249. Managementul schimbării în administrația publică din România rămâne o zonă insuficient dezvoltată, în ciuda accelerării proiectelor de transformare digitală din ultimii ani.** Lipsesc planuri instituționale de schimbare care să însoțească inițiativele digitale, inclusiv în ceea ce privește introducerea instrumentelor digitale de MRU (SIMRU, e-ANFP, SENEOSP, Platforma informatică de concurs pentru recrutare). În absența unor astfel de planuri, care să includă analiza impactului, comunicarea internă, implicarea personalului, adaptarea procedurilor și monitorizarea progresului, implementarea tehnologiilor noi riscă să fie percepută ca un demers tehnic izolat, nu ca parte a unei tranziții strategice la nivel organizațional.
- 250. Leadership digital este încă insuficient prezent în administrația publică și managementul funcției publice.** Deși nevoia de leadership digital este recunoscută la nivelul centrului guvernului, inclusiv prin crearea unor funcții sau structuri specializate, această conștientizare nu este uniformă în ansamblul administrației publice. Managerii din instituțiile publice nu beneficiază în mod sistematic de formare și suport privind conducerea echipelor digitale sau gestionarea muncii hibride și lipsește o rețea de „digital champions” în ministere și în instituțiile subordonate. În România, responsabilitatea schimbării rămâne concentrată în câteva structuri centrale, fără mecanisme eficiente de multiplicare a competențelor la nivelul întregii administrații. Această centralizare limitează ritmul și calitatea adoptării soluțiilor digitale, precum și capacitatea instituțiilor de a lucra în mod adaptiv. Într-un context în care digitalizarea transformă modul de lucru, competențele de leadership digital devin critice pentru stabilitatea și performanța instituțiilor¹³⁹.
- 251. Cultura administrativă nu încurajează suficient experimentarea, proiectele-pilot sau dezvoltarea iterativă.** Lipsesc stimulente pentru testarea unor soluții la scară mică înainte de implementarea completă, iar procedurile interne sunt adesea rigide și orientate spre conformitate, nu spre învățare și inovare. În absența acestor mecanisme, multe proiecte digitale sunt implementate într-un mod liniar și inflexibil, ceea ce reduce capacitatea de ajustare pe parcurs și crește riscul de rezultate suboptimale. Consolidarea managementului schimbării reprezintă, astfel, o condiție esențială pentru succesul transformării digitale a administrației publice din România.

4.5.7 Atractivitatea funcției publice și valorificarea talentelor

- 252. Atractivitatea funcției publice și capacitatea administrației de a valorifica talentele sunt profund influențate de modul în care este organizată munca și de calitatea mediului organizațional.** În prezent, organizarea muncii în administrația publică este predominant rigidă, ierarhică și orientată spre conformitate procedurală, nu spre rezultate și autonomie profesională. Rolurile sunt adesea definite prin atribuții formale, nu prin obiective și rezultate așteptate, iar posibilitățile de flexibilitate organizațională (echipe transversale, lucru pe proiecte, mobilitate internă) sunt limitate. Această configurație reduce atractivitatea funcției publice pentru profesioniștii cu profil dinamic și pentru tineri, dar afectează și retenția angajaților performanți, care percep oportunități reduse de afirmare profesională și de utilizare a competențelor. Organizarea muncii este, astfel, direct legată de capacitatea administrației de a genera performanță și de a construi un mediu profesional atractiv.

¹³⁹ Ibidem.

- 253. Integritatea reprezintă un al doilea pilon esențial pentru atractivitatea funcției publice, însă este afectată de disfuncționalități structurale care erodează încrederea internă și externă în sistem.** Practici precum numirile temporare frecvente, utilizarea extensivă a detașărilor și transferurilor, precum și suprapunerile dintre funcția publică și personalul contractual alimentează percepția de politizare și de tratament inegal. Chiar și în absența unor încălcări formale ale normelor de integritate, aceste practici afectează climatul organizațional și descurajează funcționarii care își construiesc cariera pe merit și profesionalism. Integritatea nu este doar o chestiune de conformitate juridică, ci un factor determinant al atractivității: un sistem perceput ca impredictibil sau influențabil politic descurajează atât intrarea în funcția publică, cât și investiția pe termen lung în dezvoltarea profesională. Pe de altă parte, planificarea strategică pentru funcția publică trebuie să se subsumeze, din punct de vedere al promovării integrității, planificării strategice anticorupție, coordonată de Ministerul Justiției.
- 254. Dimensiunile legate de diversitate, egalitate de șanse, incluziune, accesibilitate și bunăstare psihologică sunt insuficient integrate într-o viziune coerentă asupra atractivității funcției publice.** Deși cadrul normativ recunoaște principii generale de egalitate și nediscriminare, acestea sunt rar transpuse în politici active de management al diversității, adaptare a condițiilor de muncă sau promovare a sănătății ocupaționale. Funcția publică oferă stabilitate, dar mai puțin sprijin pentru crearea unui mediu de lucru incluziv și sigur. Absența acestor elemente afectează în special capacitatea administrației de a atrage și păstra persoane din grupuri subreprezentate, tineri sau profesioniști cu competențe foarte solicitate pe piața muncii, limitând astfel baza de talente disponibilă sistemului public.
- 255. În fine, atractivitatea funcției publice este strâns legată de nivelul redus de participare a funcționarilor publici la deciziile privind politicile publice și politicile instituționale de MRU.** Funcționarii publici au oportunități limitate de a contribui la definirea modului în care sunt organizate munca, cariera, formarea sau evaluarea performanței, iar feedback-ul intern este rar utilizat ca sursă de învățare organizațională. Această distanță dintre decizie și experiența profesională cotidiană reduce sentimentul de apartenență, autonomie și sens al muncii – factori esențiali pentru motivare și retenție.
- 256. Legătura dintre cele patru dimensiuni prezentate: flexibilitatea muncii, integritate, incluziune și participare, este una sistemică:** o organizare rigidă a muncii și un climat perceput ca lipsit de integritate reduc incluziunea și bunăstarea, iar lipsa participării la decizie împiedică adaptarea sistemului la așteptările și potențialul resursei umane. În ansamblu, funcția publică rămâne atractivă prin stabilitate, dar insuficient competitivă ca mediu profesional pentru valorificarea talentelor și construirea unei administrații moderne, performante și credibile.

Organizarea muncii pentru a asigura performanță și atractivitate în funcția publică

- 257. Organizarea flexibilă a muncii în instituțiile publice din România a cunoscut progrese în ultimii ani, în special prin introducerea și extinderea telemuncii, dar utilizarea sa nu este sistematică.** Cadrul legal permite în prezent desfășurarea activității la distanță pentru funcționarii publici și personalul contractual¹⁴⁰, iar multe instituții au adoptat forme mixte de lucru, în special în situații excepționale sau pentru activități care nu necesită prezență fizică. Totuși, telemunca rămâne utilizată

¹⁴⁰ Legea nr. 81/2018 privind reglementarea activității de telemuncă.

inegal între instituții, în lipsa unei viziuni unitare privind activitățile eligibile, standardele minime pentru echipamente, protecția datelor sau managementul performanței în cazul muncii la distanță.¹⁴¹

258. Pe lângă telemuncă, cadrul legal permite și alte forme de organizare flexibilă a muncii, dar utilizarea acestora nu este strategică și nu este planificată la nivel instituțional pentru a încuraja performanța. Codul muncii reglementează programul de lucru individualizat, împărțirea programului în intervale fixe și variabile, programul în ture sau posibilitatea reducerii timpului de lucru în anumite condiții¹⁴². În practică, însă, utilizarea acestor opțiuni este redusă și depinde de cultura organizațională și de disponibilitatea managementului, nu de un cadru strategic național pentru flexibilitatea muncii. Unele instituții aplică programul flexibil în mod informal, permițând angajaților să-și ajusteze orele de sosire și plecare, dar fără proceduri clare și fără a integra flexibilitatea în procesele de MRU, cum ar fi managementul performanței sau planificarea resurselor umane¹⁴³.

259. Cu toate că telemunca reprezintă o oportunitate semnificativă pentru modernizarea administrației, impactul său este limitat de digitalizarea insuficientă a proceselor administrative. Multe fluxuri de lucru sunt încă bazate pe registre pe hârtie, semnături fizice și sisteme informatice fragmentate, ceea ce reduce capacitatea instituțiilor de a gestiona eficient activitatea la distanță. În același timp, lipsesc instrumentele unificate pentru monitorizarea rezultatelor, urmărirea obiectivelor și evaluarea performanței în regim de telemuncă. În absența unor platforme digitale integrate, managerii nu au vizibilitate asupra sarcinilor și progresului, ceea ce poate diminua încrederea în telemuncă și bloca extinderea sa¹⁴⁴.

260. Pe de altă parte, studiile realizate cu studenți arată că atractivitatea funcției publice depinde de asigurarea unui program de lucru flexibil. Cercetarea de tip Discrete Choice Experiment (DCE) realizată pentru evaluarea concursului național extins arată că tineri (studenți în domeniul administrației publice) valorizează flexibilitatea locului de muncă ca element semnificativ care îi atrage la un angajator și într-o carieră.

Integritate

261. Datele Eurostat din 2023, arată că percepția privind corupția din România este larg răspândită. 79% dintre respondenții din România considerau că corupția este răspândită în țară (față de o medie UE de 70%), iar 49% se declarau personal afectați de corupție în viața de zi cu zi¹⁴⁵. Pentru mediul de afaceri, situația este și mai gravă: 92% dintre companii consideră corupția răspândită, iar 75% o percep ca pe o problemă serioasă pentru afaceri¹⁴⁶.

¹⁴¹ Banca Mondială. 2022. Livrabilul 5.4 – Studiu privind stabilirea standardelor de activitate în cadrul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică, disponibil la: https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2010/01/Livrabilul-10.5-RO_Studiu-timpul-de-lucru-in-administratia-publica.pdf

¹⁴² Codul muncii se aplică în completarea Codului administrativ pentru funcționarii publici în măsura în care nu există norme speciale.

¹⁴³ Banca Mondială. 2022. Livrabilul 5.4 – Studiu privind stabilirea standardelor de activitate, op. cit.

¹⁴⁴ Ibidem.

¹⁴⁵ Eurobarometrul Special 523 privind corupția (2023)

¹⁴⁶ Eurobarometrul Flash 524 privind atitudinea întreprinderilor față de corupție în UE (2023).

- 262. Integritatea în MRU din administrația publică din România continuă să fie afectată de riscuri ridicate de conflicte de interese, nepotism, pantouflage și alte incidente de etică, cu efecte directe asupra prestigiului și atractivității funcției publice.** Studiul privind situația actuală a carierei funcționarilor publici arată clar că percepția funcționarilor și a conducerii instituțiilor este una critică: peste 40% dintre respondenți consideră că practicile de resurse umane nu sunt suficient de transparente, iar procesul de ocupare a funcțiilor publice este vulnerabil la influențe informale și politice¹⁴⁷. Această percepție reflectă o lipsă sistemică de încredere în corectitudinea proceselor de recrutare, mobilitate, promovare și evaluare.
- 263. În materie de conflicte de interese și incompatibilități cadrul normativ este solid, dar aplicarea este deficitară.** Indicatorii de integritate publică ai OCDE arată că România îndeplinește 100% din criteriile de reglementare în domeniul conflictelor de interese, dar doar 33% din criteriile privind aplicarea lor în practică (media OCDE este 42%)¹⁴⁸. Cu alte cuvinte, aplicarea regulilor privind conflictul de interes în managementul resurselor umane este inegală și adesea formală.
- 264. Deși fenomenul de „pantouflage” a fost reglementat în 2025 în cadrul procesului de aderare la OCDE, implementarea sa rămâne vulnerabilă.** Fenomenul de „pantouflage”, adică trecerea rapidă a unor înalți funcționari sau reglementatori către companii din sectoarele pe care le supravegheau, a fost recunoscut ca un risc major de integritate și a fost finalmente reglementat în contextul procesului de aderare la OCDE, prin Legea nr. 189/2025, adoptată în noiembrie 2025. Deși cadrul legal există acum, aplicarea sa eficientă presupune un efort semnificativ de implementare, coordonare interinstituțională și monitorizare continuă, ceea ce poate genera riscuri importante pentru atingerea rezultatelor așteptate. În absența unor proceduri clare, a unei capacități administrative suficiente și a unui mecanism robust de verificare, există riscul ca noile reguli să rămână doar la nivel declarativ, iar practicile de tip „uși rotative” să continue în forme mai greu de detectat. Din perspectivă de management al resurselor umane, lipsa unui mecanism eficace de control al pantouflage-ului lasă deschise canale de influență și avantaje necuvenite, care erodează încrederea în imparțialitatea deciziei publice.
- 265. Integritatea în resursele umane este afectată și de politizarea ocupării funcțiilor publice,** analizată anterior, marcată de numiri pentru exercitarea cu caracter temporar a funcțiilor de conducere (19,5%) și a funcțiilor din categoria înalților funcționari publici (63%)¹⁴⁹.
- 266. Deși România a adoptat Legea nr. 361/2022 privind protecția avertizorilor în interes public, în urma unui proces tensionat de transpunere a Directivei UE, funcționalitatea efectivă a sistemului rămâne limitată.** Evaluări recente arată că legea are lacune importante: nu există o imunitate clară pentru avertizori, lipsește un mecanism eficient de măsuri provizorii și se menține obligația de raportare inițială internă sau externă la o autoritate, divulgarea publică fiind descurajată.

¹⁴⁷ ANFP. 2024. Studiu privind situația actuală a carierei funcționarilor publici din administrația publică, cu formularea de recomandări și întărirea rolului consilierului de etică, disponibil la https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/PNRR%20185/Jalon%20418/LIVRABIL%201.1%20Studiu%20situatia%20actuala_final_26.02.2024.pdf

¹⁴⁸ OCDE. 2025. Indicatorii de integritate publică ai OCDE: Fișă informativă despre România, disponibil la: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/public-integrity/country-fact-sheets/OECD-Public-Integrity-Indicators-Romania-Country-Fact-Sheet-2025.pdf>

¹⁴⁹ ANFP. 2025. Raport privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici pentru anul 2024.

Reglementarea de la art. 19 din Legea nr. 361/2022 impune condiții stricte pentru ca un avertizor să față o divulgare publică¹⁵⁰. Evaluările *inter pares* privind implementarea Strategiei Naționale Anticorupție 2021-2025 s-au concentrat, în 2024 asupra sistemelor de protecție a avertizorilor în interes public și au constatat, în general, o abordare pur formalistă, lipsa unor garanții puternice de confidențialitate și protecție, diseminarea formală și de regulă puțin eficace a informațiilor privind canalele de raportare¹⁵¹. Un studiu regional din 2025 documentează cazuri concrete de repercusiuni împotriva avertizorilor în interes public din România¹⁵².

267. În același timp, Agenția Națională de Integritate (ANI) – canalul extern principal pentru avertizări, dar și instituția responsabilă pentru monitorizarea conflictelor de interese și pantouflage-ului – are o capacitate limitată. Auditul managementului ANI pentru 2024 indică o rată de ocupare de doar 53% la nivelul instituției (85 de posturi ocupate din 160), iar în direcțiile esențiale – Inspectia de Integritate și Avertizori de Integritate – gradul de ocupare este de numai 45%¹⁵³. În plus, Comisia Europeană remarcă faptul că salariile mai reduse față de alte instituții similare descurajează candidații pentru posturile vacante de la ANI și fac dificilă atragerea specialiștilor¹⁵⁴.

268. Chiar dacă strategiile anticorupție au fost relativ bine concepute, aplicarea lor rămâne deficitară. România implementează 67% dintre criteriile OCDE privind calitatea strategiilor de integritate¹⁵⁵, dar în practică sistemele de integritate sunt construite în instituții într-un mediu în care resursele umane sunt insuficiente, iar alocarea bugetară pentru integritate, inclusiv integritatea MRU, este de regulă absentă¹⁵⁶.

269. Analizele din 2024 arată că 72,03% consideră că există o necesitate de pregătire în domeniul eticii în instituțiile publice: consilierul de etică, raportare, monitorizare, măsuri și politici, norme/standarde de conduită, conduita profesională, urmat cu un procent de 48,40% de necesitatea formării în domeniul consilierii etice în administrația publică: tehnici de consiliere etică, noțiuni

¹⁵⁰ Yordanova, Maria; Refi Homolak, Martina; Kaskanis, Angelos; Ernu, Simona; Macsuț, Andrei. 2025. Implementarea legislațiilor naționale transpuse în conformitate cu Directiva UE privind protecția avertizorilor de integritate în statele membre UE din Europa de Sud-Est. Raport al Southeast Europe Coalition on Whistleblower Protection. Disponibil la:

<https://publicatii.romaniacurata.ro/wp-content/uploads/2025/06/Report-Implementation-of-the-transposed-national-laws-aligned-with-the-EU-Whistleblowing-Directive-in-Southeast-European-EU-Member-States.pdf>

¹⁵¹ A se vede rapoartele de evaluare *inter pares* din 2024 privind aplicarea Strategiei Naționale Anticorupție 2021-2025, publicate la: <https://sna.just.ro/ro/c/2024>

¹⁵² Maria Yordanova et. al., op. cit.

¹⁵³ TGS Romania, pentru Agenția Națională de Integritate. 2025. Factual Findings Report. External audit of the Management of the National Integrity Agency for 2024, disponibil la: https://integritate.eu/wp-content/uploads/2025/09/FINAL_ENG_Factual-Findings-Report_audit-ANI-2024.pdf

¹⁵⁴ Comisia Europeană. 2024. Raportul din 2024 privind statul de drept. Capitolul pe țară privind situația statului de drept din România.

¹⁵⁵ OCDE. 2025. Indicatori de integritate publică ai OCDE: Fișă informativă despre România, op. cit.

¹⁵⁶ A se vede rapoartele de evaluare *inter pares* privind aplicarea Strategiei Naționale Anticorupție 2021-2025, precum și rapoartele anterioare privind aplicarea Strategiei Naționale Anticorupție 2016-2020, publicate la: <https://sna.just.ro/ro/c/rapoarte-de-evaluare>

generale și specifice despre tipurile de personalitate, tehnici de comunicare, dileme etice denotă și zonele pe care aceștia le consideră sensibile¹⁵⁷.

Diversitate, egalitate de șanse, incluziune, accesibilitate, bunăstare psihologică și sănătate în muncă

- 270. Absența unor politici coerente de diversitate, egalitate de șanse, incluziune și accesibilitate afectează capacitatea administrației publice de a recruta și menține un corp profesional divers, reprezentativ și adaptat nevoilor societății.** Diversitatea, egalitatea de șanse, incluziunea și accesibilitatea nu sunt abordate în mod sistematic în administrația publică din România, în principal din cauza lipsei datelor și a absenței unor politici și programe dedicate. Instituțiile publice nu colectează și nu analizează în mod coerent date privind reprezentarea diferitelor grupuri, de exemplu, persoane cu dizabilități, minorități etnice, persoane din medii socio-economice vulnerabile sau alte categorii subreprezentate. În lipsa acestor informații, nu pot fi identificate barierele reale în accesul la funcția publică, nu se pot monitoriza progresele și nu pot fi elaborate intervenții bazate pe dovezi.
- 271. Mai mult, egalitatea de șanse este tratată în principal ca obligație formală, nu ca obiectiv strategic.** Legislația prevede principii generale pentru nediscriminare, dar acestea nu sunt transpuse în politici interne privind recrutarea, promovarea, evaluarea performanțelor sau formarea profesională. Lipsesc proceduri standardizate care să sprijine selecția bazată pe merit fără discriminare, evaluarea corectă și transparentă a competențelor, precum și crearea unor trasee de carieră accesibile pentru toate categoriile de angajați.
- 272. În ceea ce privește accesibilitatea, instituțiile publice nu asigură încă în mod uniform adaptări rezonabile pentru persoanele cu dizabilități, fie că este vorba despre acces fizic, tehnologii asistive sau ajustări ale postului.** Lipsa unor standarde clare privind accesibilitatea, precum și absența instrumentelor pentru evaluarea nevoilor individuale, perpetuează excluderea persoanelor cu dizabilități din funcția publică. Digitalizarea administrativă, care ar putea reduce multe bariere, este încă incompletă, iar platformele digitale nu sunt întotdeauna accesibile pentru utilizatori cu nevoi speciale. Deși Concursul Național introdus recent reprezintă un pas înainte în ceea ce privește accesibilitatea procesului de selecție, prin prevederi clare referitoare la adaptări rezonabile, condiții individualizate pentru candidații cu dizabilități și accesibilitate digitală, aceste măsuri rămân izolate și nu sunt integrate într-o politică sistematică de incluziune la nivelul funcției publice. Accesibilitatea este astfel tratată punctual, limitată la momentul recrutării, fără o continuitate firească în etapele ulterioare ale parcursului profesional.
- 273. Bunăstarea psihologică și sănătatea în muncă în administrația publică din România sunt, în mare măsură, teme invizibile în politicile de resurse umane.** Lipsesc date, politici și programe pentru asigurarea unui mediu de lucru sigur, prevenirea stresului profesional și a epuizării în funcția publică. Administrația nu colectează sistematic informații privind nivelul de stres, volumul de muncă, echilibrul viață profesională-viață personală sau fenomene precum burnout-ul, mobbing-ul și hărțuirea psihologică. În absența acestor date, problemele rămân individualizate și „invizibile” la nivel de sistem, tratate cel mult punctual, prin soluții ad-hoc sau prin strategii informale de adaptare ale angajaților.

¹⁵⁷ ANFP. 2024. Studiu privind situația actuală a carierei funcționarilor publici din administrația publică, cu formularea de recomandări și întărirea rolului consilierului de etică, disponibil la https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/PNRR%20185/Jalon%20418/LIVRABIL%201.1%20Studiu%20situatia%20actuala_final_26.02.2024.pdf.

274. Cadrul normativ pune accent aproape exclusiv pe securitate și sănătate în muncă în sens fizic (echipamente, riscuri ergonomice, accidente de muncă), dar dimensiunea psihosocială este foarte puțin abordată în mod concret. Nu există programe instituționalizate de prevenire și gestionare a stresului ocupațional, consiliere psihologică accesibilă funcționarilor publici, mecanisme clare de raportare și soluționare a situațiilor de suprasolicitare sau de mediu toxic de lucru. Evaluarea riscurilor psihosociale este rareori realizată, iar cultura organizațională – puternic ierarhică și formalistă – descurajează exprimarea deschisă a problemelor legate de bunăstarea psihologică.

Participarea la decizii privind politicile publice și instituționale de MRU

275. Sistemul de consultare a funcționarilor publici și personalului contractual cu privire la toate aspectele de MRU este incomplet și în multe privințe formal. În majoritatea instituțiilor publice, procesele de consultare se limitează la transmiterea unor proiecte de acte normative sau proceduri interne către sindicate sau reprezentanții salariaților, fără mecanisme reale de colectare, analiză și integrare a opiniilor personalului. Lipsesc canale formale și transparente de consultare, cum ar fi chestionarele periodice. Consultările sunt adesea tratate ca o obligație procedurală, nu ca un instrument de îmbunătățire a politicilor de resurse umane. Astfel, feedbackul funcționarilor nu influențează în mod substanțial deciziile privind recrutarea, evaluarea performanței, formarea profesională, mobilitatea sau condițiile de muncă.

276. De asemenea, funcționarii publici contribuie foarte puțin la elaborarea politicilor publice privind MRU la nivel național. Platformele de consultare create în legislație, cum ar fi Consiliul pentru Dezvoltarea Resurselor Umane din Administrația Publică, nu sunt funcționale. Multe dintre reformele majore în domeniul MRU (recrutare, competențe, salarizare, mobilitate, evaluarea performanței) au fost proiectate fără o participare sistematică a funcționarilor, ceea ce a generat implementări cu dificultăți și rezistență organizațională. Lipsa dialogului profesional limitează calitatea politicilor publice și reduce șansele de adoptare și aplicare coerentă a reformelor.

5. Obiective generale și specifice ale SFP 2027-2032

5.1 Intervenții necesare pentru soluționarea problemelor, implementarea priorităților de politici și legale și adaptarea la tendințele viitoare

- 277. Conform analizei problemelor și a contextului prezentate mai sus, deficiențele recurente în sistemul de gestiune a funcției publice sunt concentrate în șapte domenii cheie.** Acestea sunt (i) recrutare și selecție, (ii) dezvoltare profesională, (iii) managementul performanței, (iv) leadership, (v) etică și integritate, (vi) planificarea forței de muncă și (vii) digitalizare. Lipsa unor politici de resurse umane unitare, fragmentarea responsabilităților instituționale și utilizarea limitată a datelor au perpetuat discrepanțe între necesitățile administrației și competențele funcționarilor.
- 278. Această diagnoză argumentează că intervențiile trebuie să fie integrate, nu izolate, pentru a corecta cauzele sistemice ale deficitului de profesionalism.** Totodată, raportul a fost structurat nu doar în funcție de problemele identificate, ci și conform cu metodologiile de monitorizare ale OCDE. Aceste metodologii propun un cadru unitar în care intervențiile sunt grupate pe piloni precum guvernanta meritocratică a resurselor umane, planificarea anticipativă a forței de muncă, managementul corpului de conducere, performanța și implicarea funcționarilor, diversitatea și integritatea, respectiv transformarea digitală și utilizarea datelor. Organizarea obiectivelor și măsurilor de intervenție în jurul acestor piloni asigură o abordare coerentă și coordonată, care evită fragmentarea și facilitează utilizarea unor indicatori comparabili cu cei utilizați la nivel internațional. În același timp, acest cadru permite monitorizarea unitară în toate dimensiunile managementului resurselor umane, de la recrutare meritocratică la planificare strategică, leadership, performanță și digitalizare, în acord cu principiile de responsabilitate și transparență recomandate de OCDE.
- 279. Această opțiune metodologică este cu atât mai relevantă întrucât România se află în plin proces de aderare la OCDE.** Așadar, alinierea strategiei privind funcția publică la pilonii OCDE facilitează încă de pe acum procesul de monitorizare, evaluare și raportare pe baza unor indicatori comparabili cu cei ai statelor membre. Aceasta înseamnă că, pe de o parte, intervențiile vor fi concepute în mod coerent pentru a răspunde cerințelor interne, iar pe de altă parte, administrația va putea demonstra conformitatea cu standardele OCDE și va asigura o tranziție rapidă către sistemele de raportare cerute odată cu dobândirea calității de membru.
- 280. Structura propusă a strategiei este organizată pe cinci obiective generale (OG1–OG5), concepute pentru a acoperi transformările majore identificate.** Acestea vizează managementul strategic și meritocratic al funcției publice, planificarea sustenabilă a forței de muncă, modernizarea MRU pentru funcțiile de conducere din categoria de DG/DGA și categoria ÎFP, creșterea performanței și atractivității funcției publice și transformarea digitală cu o guvernanta robustă a datelor. Fiecare obiectiv general este declinat în obiective specifice și programe, care traduc domeniile tematice în ținte măsurabile.
- 281. Această arhitectură permite corelarea directă a problemelor identificate cu măsuri concrete, asigurând atât coerența, cât și trasabilitatea intervențiilor propuse:**
- În primul rând, consolidarea cadrului de guvernanta al MRU (OG1) este esențială pentru depășirea fragmentării instituționale. Definirea clară a rolului ANFP ca autoritate centrală, instituirea de mecanisme formale de coordonare interinstituțională și utilizarea sistematică a

datelor (SIMRU, eANFP, SENEOSP) sunt intervenții care vor asigura formularea unor politici unitare și bazate pe evidențe. Fără această fundație instituțională nu pot fi implementate în mod coerent standardele de meritocrație și profesionalizare.

- În al doilea rând, un sistem meritocratic de recrutare, promovare și mobilitate răspunde problemelor legate de politizare, nepotism și accesul inegal în funcția publică. Calibrarea concursului național, standardizarea procedurilor la nivel local și utilizarea sistematică a cadrului de competențe vor face ca accesul și evoluția în carieră să depindă de performanță și aptitudini, reducând numirile excepționale și temporare. Aceste intervenții sunt justificate de necesitatea de a crește încrederea în administrație și de a atrage talente într-un sistem competitiv.

282. Planificarea strategică a forței de muncă (OG2) este intervenția fundamentală pentru a corela necesarul de personal cu obiectivele strategice și constrângerile bugetare. Prin instituționalizarea unui proces sistematic care utilizează date demografice, scenarii privind digitalizarea și reformele sectoriale, instituțiile vor putea anticipa deficitul sau surplusul de competențe și vor ajusta politicile de recrutare și formare în consecință. Integrarea planurilor de personal în procesul de planificare strategică instituțională va conduce la o cheltuire mai eficientă a resurselor și la evitarea blocajelor de capacitate.

283. Actualizarea și extinderea cadrului național de competențe răspunde necesității de a standardiza așteptările în materie de cunoștințe, abilități și comportamente. Fișele de post, procedurile de recrutare, evaluarea performanței și programele de formare vor fi aliniate la acest cadru, ceea ce va permite o evaluare comparabilă a funcționarilor și o orientare a formării către nevoile reale ale administrației. În plus, crearea unei rețele de analiști de post și specialiști în resurse umane capabili să aplice aceste instrumente va contribui la profesionalizarea durabilă a sistemului. Un sistem coerent de învățare pe tot parcursul carierei este indispensabil într-un context caracterizat de schimbări rapide ale tehnologiilor și politicilor publice. Elaborarea unei strategii naționale de formare, dezvoltarea unui sistem de credite pentru formarea continuă și corelarea directă a accesului la funcții de conducere cu îndeplinirea cerințelor de dezvoltare profesională vor asigura atât actualizarea constantă a competențelor, cât și motivarea funcționarilor.

284. Modernizarea MRU pentru funcțiile de conducere din categoria DG/DGA și pentru funcțiile de ÎFP (OG3) este un răspuns la problemele de instabilitate și politizare la niveluri strategice de conducere în administrația publică. Clarificarea criteriilor de eligibilitate, dezvoltarea profilurilor de competențe de leadership și stabilirea unor proceduri transparente de numire, rotire și încetare vor crea un corp de management stabil, profesionist și responsabil pentru implementarea politicilor publice. Corelarea evaluării performanței managerilor cu realizarea obiectivelor instituționale din PSI va întări responsabilitatea publică. În același registru, dezvoltarea leadershipului vizează nevoia de a alinia aspirațiile individuale cu necesitățile organizaționale și de a asigura capacitatea de a conduce echipe în contexte complexe. Programele integrate de dezvoltare, ce includ formare specializată, mentorat și evaluare calitativă, vor contribui la modernizarea culturii manageriale din administrație, ceea ce se va reflecta în percepția subalternilor și în capacitatea instituțiilor de a inova și de a răspunde crizelor.

285. Creșterea performanței și atractivității funcției publice (OG4) impune reformarea sistemului de management al performanței. Trecerea de la evaluări formaliste la evaluări bazate pe obiective, competențe și rezultate cuantificabile va permite diferențierea reală a performanțelor. Legarea

evaluărilor de planurile de dezvoltare individuală și de evoluția în carieră va încuraja responsabilitatea și autodezvoltarea.

- 286. Un sistem proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare asigură corelarea remunerației cu complexitatea muncii și cu performanța evaluată.** Introducerea unor mecanisme de recunoaștere nonfinanciare, dar și a instrumentelor de remediere a performanței scăzute (planuri de redresare, perioade de probă) va contribui la responsabilizarea funcționarilor și la consolidarea motivației intrinseci.
- 287. Transformarea digitală (OG5) abordează carențele privind interoperabilitatea sistemelor și utilizarea datelor.** Finalizarea și operaționalizarea ecosistemului digital MRU, bazat pe un cadru robust de guvernanta a datelor, vor permite raportarea standardizată, facilități de selfservice și extinderea SENEOSP ca hub de date pentru întregul sector public. Utilizarea sistematică a datelor pentru planificare, monitorizare și evaluare va duce la decizii informate și la creșterea transparenței. În paralel, dezvoltarea competențelor digitale și a alfabetizării în domeniul datelor este necesară pentru valorificarea tehnologiilor emergente și pentru adaptarea la riscurile etice și de securitate. Cursurile de competențe digitale de bază și intermediare, precum și programele dedicate personalului de resurse umane și managerilor pentru analiză de date, vor crea un corp administrativ capabil să lucreze cu sisteme moderne. Abordarea responsabilă a inteligenței artificiale și automatizării, implementată prin proiecte pilot evaluate, va maximiza beneficiile și va minimiza riscurile.
- 288. Implementarea strategiei se bazează pe un proces riguros de priorizare a programelor, folosind analiza multicriterială pentru a lua în considerare relevanța strategică, acceptabilitatea politică, impactul bugetar și sinergiile interprogramatice.** Flexibilitatea acestui instrument permite recalibrarea intervențiilor în funcție de evoluția contextului, menținând coerența relației dintre obiective, programe și rezultatele așteptate. Obiectivele generale și specifice propuse nu sunt arbitrare, ci reprezintă răspunsuri integrate la problemele identificate și la tendințele viitoare, asigurând implementarea priorităților de politică și conformitatea cu cadrul legal.

5.2 Obiective generale ale ariilor de intervenție strategică

- 289. Pentru a fundamenta propunerea de obiective generale, raportul pornește de la analiza a disfuncțiilor actuale și de la standardele internaționale în materie de MRU.** Între problemele identificate se numără politizarea și fragmentarea recrutării, absența unei planificări proactive a forței de muncă, un leadership public neprofesionalizat, un sistem de evaluare a performanței inadecvat și formalist și un deficit major în digitalizarea proceselor și guvernanta datelor. În loc să propună un număr nedefinit de obiective disparate, raportul a structurat intervențiile în jurul unor transformări de sistem cu impact, reflectate în cele cinci obiective generale. Acestea au fost selectate pentru a acoperi fiecare domeniu problematic într-o manieră integrată: să asigure o guvernanta credibilă, coerentă și depolitizată a funcției publice, să coreleze dimensiunea și competențele corpului de funcționari cu nevoile viitoare, să profesionalizeze funcțiile publice de conducere cu responsabilități strategice, să stimuleze performanța și atractivitatea prin instrumente moderne și să accelereze digitalizarea și folosirea datelor pentru politici publice.
- 290. Această structură a obiectivelor se bazează pe evaluarea că orice intervenție izolată ar fi ineficientă.** De exemplu, îmbunătățirea recrutării fără consolidarea rolului instituțiilor centrale nu ar rezolva problemele de politizare; dezvoltarea de competențe fără planificare strategică a forței de

muncă ar menține dezechilibrele de personal; iar modernizarea performanței fără digitalizare ar perpetua birocratia și lipsa de transparență. Fiecare obiectiv general (OG1–OG5) corespunde, astfel, unui pilon esențial din cadrele OCDE și acoperă o categorie distinctă de intervenții necesare. Alegerea acestor cinci obiective reflectă, totodată, faptul că România se pregătește să adere la OCDE, iar alinierea la practici recunoscute internațional și la pilonii recomandați pentru administrațiile de succes este crucială. Prin urmare, obiectivele propuse reprezintă sinteza domeniilor critice în care transformarea este indispensabilă pentru profesionalizarea administrației și pentru convergența cu standardele OCDE.

291. Pe baza problemelor analizate intervenția strategică poate fi conturată sub 5 obiective generale, după cum urmează:

- Obiectiv general 1: Consolidarea unui sistem de management al funcției publice strategic, meritocratic și profesionalizat
- Obiectiv general 2: Integrarea planificării strategice a forței de muncă și dezvoltarea capacităților orientate spre viitor - alinierea structurii, dimensiunii și competențelor corpului funcționarilor publici la nevoile actuale și viitoare, în mod sustenabil, ancorat în procesele de planificare strategică și bugetară.
- Obiectiv general 3: Modernizarea MRU pentru funcțiile de conducere din categoria de DG/DGA și de ÎFP pentru a răspunde problemelor complexe din administrația publică.
- Obiectiv general 4: Creșterea performanței, implicării și atractivității funcției publice prin management al performanței modern și orientat spre rezultate.
- Obiectiv general 5: Accelerarea transformării digitale a managementului funcției publice și consolidarea guvernanței datelor pentru MRU.

5.3 Obiective specifice ale ariilor de intervenție strategică

292. Obiectivul general 1 reflectă necesitatea că o reformă profundă a funcției publice trebuie să înceapă cu arhitectura sa instituțională și normativă. Analiza de fundamentare a evidențiat fragmentarea responsabilităților în managementul resurselor umane și un mandat insuficient al ANFP pentru MRU eficace al funcției publice, lipsa profesionalizării structurilor și personalului de RU din administrația publică și proceduri inconsecvente de recrutare, mobilitate și evaluare. În acest context, întărirea rolului ANFP și asigurarea coerenței de mandate cu celelalte instituții cu rol în MRU în administrația publică sunt esențiale pentru a crea un centru de gravitate capabil să elaboreze politici unitare și să coordoneze interinstituțional. Profesionalizarea și modernizarea profesiei de specialist RU, prin definirea unui domeniu funcțional și a competențelor asociate, pot contribui la adresarea problemelor legate de expertiză în MRU. Consolidarea cadrului normativ orientat spre competențe și întărirea mecanismelor care limitează intervențiile politice discreționare sunt cele mai relevante pentru a reface meritocrația și previzibilitatea în cariera publică. Totodată, dezvoltarea unui cadru și sistem structurat de mobilitate ar răspunde necesității de mobilitate și ajustare rapidă la nevoile de competențe, fără a recurge la numiri temporare. Această combinație de intervenții abordează direct cauzele politizării și ale fragmentării și oferă baza pentru un sistem meritocratic și profesionalizat.

293. Obiectivul general 2 vizează capacitatea statului de a anticipa și de a ajusta structura funcției publice la nevoile viitoare, într-un moment în care analiza a arătat un dezechilibru între structura actuală a personalului și cerințele emergente legate de digitalizare și reforme sectoriale. Instituționalizarea unui sistem de planificare strategică a forței de muncă este fundamentală pentru a trece de la politici de MRU ad-hoc la o gestionare proactivă a funcției publice

din punct de vedere al demografiei, competențelor și bugetelor. Actualizarea permanentă a cadrului de competențe, inclusiv digitale, răspunde neconcordanțelor dintre descrierile din fișele de post și realitatea cerințelor moderne și previne atât supradimensionarea, cât și deficitul de competențe. Un sistem coerent de învățare și dezvoltare profesională, bazat pe evaluări strategice și credite, asigură că investițiile în formare sunt orientate spre obiectivele strategice. Totodată, managementul talentelor și planurile de succesiune au fost selectate pentru că elimină vulnerabilitatea pozițiilor critice și susțin continuitatea instituțională. Aceste obiective specifice sunt cele mai relevante deoarece ating toate verigile lanțului – planificare, competențe, formare, succesiune – și creează o administrație capabilă să răspundă dinamic provocărilor viitoare.

- 294. În cazul Obiectivului general 3, modernizarea MRU pentru funcțiile de conducere din categoria DG/DGA și pentru corpul ÎFP este crucială pentru a rupe cercul vicios al politizării și al instabilității în funcții de conducere.** O analiză recentă a Băncii Mondiale a constatat că standardele de eligibilitate pentru funcțiile de conducere de DG/DGA și de ÎFP nu sunt suficient de riguroase, procedurile de selecție sunt netransparente, iar politicile și programele de formare specifice rolurilor nu sunt conectate cu nevoile administrației publice sau cu competențele necesare în rol¹⁵⁸. Prin urmare, definirea unui cadru de reglementare coerent, diferențiat și bazat pe mandate legate de performanță asigură predictibilitate și profesionalizare a acestor funcții de conducere și a ÎFP. Instituționalizarea unor proceduri meritocratice și competitive de selecție și evaluare este indispensabilă în acest sens. Acest obiectiv sprijină creșterea capacității liderilor din administrația publică să gestioneze reforme complexe și să asigure continuitatea și atingerea rezultatelor în administrația publică.
- 295. Pentru Obiectivul general 4, problema centrală identificată a fost că actualul sistem de management al performanței este formalist, nu diferențiază performanța și nu influențează cariera sau salarizarea, ceea ce demotivează atât angajații performanți, cât și potențialii candidați.** Reformarea evaluării performanței prin introducerea unui model bazat pe obiective, competențe și rezultate urmărește să creeze un mecanism credibil de recunoaștere și dezvoltare. Corelarea treptată a carierei și a remunerării cu performanța este selectată deoarece fără stimulente și sancțiuni adecvate nu se poate construi o cultură a performanței. În plus, extinderea formelor de muncă flexibile a fost inclusă deoarece administrația trebuie să devină competitivă pe piața muncii și să răspundă nevoilor generațiilor tinere și contextului post-pandemic. Fără aceste obiective specifice, orice încercare de modernizare a funcției publice ar continua să fie afectată de demotivare, rigiditate și exod de talente.
- 296. Obiectivul general 5 se bazează pe constatarea că digitalizarea și guvernanta datelor sunt condiții prealabile pentru toate celelalte reforme, în contextul în care sistemele actuale sunt fragmentate, datele sunt incomplete, iar capacitatea de analiză este limitată.** Operaționalizarea platformelor digitale și a rolurilor specializate IT și unificarea evidenței ocupării asigură o bază tehnică robustă. Un cadru de guvernanta a datelor și capacitatea analitică sunt indispensabile pentru a transforma datele în decizii informate. Pilotarea responsabilă a AI și automatizării a fost aleasă pentru a valorifica tehnologiile emergente fără a compromite etica sau legalitatea. Dezvoltarea competențelor digitale și îmbunătățirea managementului profesioniștilor IT sunt esențiale pentru ca

¹⁵⁸ Banca Mondială. 2025. Livrabilul 4: Raport cu opțiuni de reformă privind corpul înalților funcționari publici din administrația publică din România, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane.

sistemele să fie folosite eficient și pentru a atrage și reține talentul digital de care administrația are nevoie. Acest set de obiective a fost considerat cel mai relevant deoarece fără digitalizare și guvernanta a datelor, restul intervențiilor riscă să fie ineficiente, iar România nu ar putea respecta standardele de transparență și eficiență cerute în procesul de aderare la OCDE.

Obiectiv general 1: Consolidarea unui sistem de management al funcției publice strategic, meritocratic și profesionalizat

Obiective specifice:

- 1.1. Clarificarea și întărirea rolului instituției centrale pentru MRU în funcția publică (ANFP) în definirea poziționării instituționale și coordonarea politicilor privind funcția publică, prin întărirea funcțiilor strategice, analitice și de coordonare interinstituțională și prin reducerea fragmentării responsabilităților.
- 1.2. Continuarea politicilor de profesionalizare și modernizare a profesiei de specialist în RU în administrația publică, prin introducerea domeniilor funcționale / domeniul funcțional de RU, definirea unor competențe specifice adaptate și programe dedicate de formare și certificare.
- 1.3. Continuarea consolidării cadrului normativ și instituțional privind cariera în funcția publică, print-o mai bună calibrare a abordării bazate pe competențe în toate procesele de MRU (recrutare, promovare, mobilitate, evaluare, dezvoltare), cu reguli uniforme și previzibile la toate nivelurile administrației.
- 1.4. Întărirea mecanismelor de protecție împotriva intervențiilor politice discreționare asupra funcției publice, în special pentru funcțiile de conducere, prin introducerea de mecanisme obligatorii de transparentizare și evaluare a meritocrației profesionale în numirile și încetările în funcția publică, adaptate categoriilor de funcții.
- 1.5. Dezvoltarea unui cadru structurat de ocupare a funcțiilor publice prin mobilitate, prin operaționalizarea unitară a competențelor la nivel de domenii funcționale și prin dezvoltarea unor mecanisme privind mobilitatea orizontală și verticală, inclusiv mecanisme de mobilitate și detașare între administrațiile naționale și instituțiile UE, în linie cu orientările EUPAN.

Obiectiv general 2: Integrarea planificării strategice a forței de muncă și dezvoltarea capacităților orientate spre viitor - alinierea structurii, dimensiunii și competențelor corpului funcționarilor publici la nevoile actuale și viitoare, în mod sustenabil, ancorat în procesele de planificare strategică și bugetară.

Obiective specifice:

- 2.1. Instituționalizarea unui sistem de planificare strategică a forței de muncă în funcția publică, bazat pe analize periodice (structură de vârstă, competențe, fluctuație, posturi vacante) și pe scenarii demografice și bugetare, corelat cu reformele sectoriale și cu obiectivele fiscale.
- 2.2. Consolidarea și actualizarea periodică a cadrului general de competențe pentru funcția publică inclusiv competențele digitale și specifice la nivel de domenii funcționale și integrarea acestuia în procesele de MRU – de la definirea posturilor până la evaluarea performanței și planificarea succesiunii, dar cu aplicarea selectivă a competențelor digitale în recrutare și formare.
- 2.3. Dezvoltarea unui sistem coerent de învățare și dezvoltare profesională pentru funcționarii publici, bazat pe evaluări strategice ale nevoilor de formare, standarde de calitate pentru programe și un sistem de credite transferabile care să coreleze învățarea cu evoluția în carieră.

Obiectiv general 3: Modernizarea MRU pentru funcțiile de conducere din categoria DG/DGA și de ÎFP pentru a răspunde problemelor complexe din administrația publică

Obiective specifice:

3.1. Definirea și consolidarea unui cadru de reglementare coerent și diferențiat pentru funcțiile publice din categoriile de DG/DGA și ÎFP, bazat pe mandate determinate și legate de performanță în funcție, standarde riguroase de eligibilitate, profiluri de competențe specifice și management al carierei transparent.

3.2. Dezvoltarea unui sistem integrat de dezvoltare a competențelor de leadership în administrația publică, în concordanță cu recomandările OCDE privind leadership-ul și capacitatea administrației publice.

Obiectiv general 4: Creșterea performanței, implicării și atractivității funcției publice prin management al performanței modern și orientat spre rezultate

Obiective specifice:

4.1. Continuarea eforturilor de modernizare a sistemului de evaluare a performanței pentru funcționarii publici, prin instituționalizarea unui model bazat pe obiective, rezultate și competențe, care recompensează performanța individuală transparent și echitabil și poate fi folosit ca instrument de dezvoltare profesională.

4.2. Corelarea treptată a carierei și a salarizării cu performanța, inclusiv prin explorarea unor mecanisme prudente, pilotate, de recompensare bazată pe rezultate.

4.3. Dezvoltarea și extinderea unor forme de muncă flexibile (telemuncă, lucru hibrid, program flexibil, fracțiuni de normă), acolo unde natura funcției o permite, pentru a crește atractivitatea funcției publice, a susține echilibrul viață profesională–viață personală și a răspunde noilor modele de muncă.

Obiectiv general 5: Accelerarea transformării digitale a managementului funcției publice și consolidarea guvernantei datelor pentru MRU

Obiective specifice:

5.1. Operaționalizarea deplină și instituționalizarea platformelor digitale e-ANFP și SIMRU, precum și consolidarea SENEOSP ca sistem național unificat de evidență a ocupării în sectorul public, cu standarde comune de date, interfețe interoperabile cu sistemele de salarizare, buget și e-guvernare.

5.2. Elaborarea și implementarea unui cadru de guvernanta a datelor de RU (proprietate, calitate, validare, actualizare periodică, acces, protecția datelor) și introducerea unor obligații clare de raportare pentru toate instituțiile publice, în conformitate cu normele naționale și europene privind protecția datelor.

5.3. Dezvoltarea capacității de analiză de date în domeniul RU pentru fundamentarea deciziilor privind recrutarea, mobilitatea, formarea, succesiunea și reforma carierei în funcția publică.

5.4. Definirea și pilotarea unor utilizări responsabile ale inteligenței artificiale (AI) și automatizării în MRU, cu garanții privind transparența, explicabilitatea, absența discriminării și menținerea deciziei umane finale, în linie cu principiile UE și OCDE privind AI.

5.5. Continuarea politicilor și programelor de dezvoltare a competențelor digitale pentru funcționarii publici, prin programe dedicate de formare și comunități de practică, aliniate inițiativelor europene (ComPAct, Deceniul Digital).

5.6 Îmbunătățirea sistemului de clasificare a funcțiilor specializate în domeniul IT pe baza unor roluri definite în acord cu cadrul de competențe european pentru profesioniștii IT (e-CF) și definirea unui cadru adaptat de management al resurselor umane pentru acești profesioniști, inclusiv printr-o salarizare adaptată

6. Programe strategice, rezultate așteptate și indicatori ale SFP 2027-2032

297. Structura propusă, organizată pe obiective generale, obiective specifice și programe, este rezultatul unei analize sistematice a nevoilor și disfuncțiilor identificate în diagnosticul inițial al problemelor. Problemele recurente de recrutare și selecție, dezvoltare profesională, management al performanței, leadership, etică și integritate, planificare a forței de muncă și digitalizare au fost grupate și traduse în seturi coerente de obiective și programe pentru a asigura un răspuns integrat și coordonat:

- Obiectivele generale (OG1–OG5) trasează direcțiile strategice majore care vizează consolidarea guvernantei meritocrate, planificarea sustenabilă a forței de muncă, modernizarea funcțiilor de conducere DG/DGA și a corpului ÎFP, creșterea performanței și atractivității carierei publice și accelerarea transformării digitale.
- Obiectivele specifice detaliază aceste direcții în domenii concrete de intervenție – cum ar fi clarificarea rolului ANFP, profesionalizarea specialiștilor în resurse umane, instituționalizarea planificării strategice a forței de muncă, actualizarea cadrelor de competențe, introducerea managementului talentelor și modernizarea funcției de conducere. Fiecare obiectiv specific este ales pentru a trata o cauză fundamentală evidențiată de raport: fragmentarea și politizarea gestionării resurselor umane, lipsa de expertiză profesională, absența unei planificări bazate pe date, stagnarea competențelor și slaba capacitate de leadership. Prin această abordare, obiectivele specifice oferă claritate asupra schimbărilor necesare și permit măsurarea progresului.
- Programele sunt instrumentele prin care aceste obiective vor fi materializate. Asociate fiecărui obiectiv general, ele transpun prioritățile în intervenții concrete: de exemplu, programele de consolidare a guvernantei MRU și a rolului ANFP vor soluționa problemele de fragmentare instituțională; programele de merit și transparență în recrutare, de planificare strategică a forței de muncă și de dezvoltare a competențelor răspund direct deficitului de competențe și planificării reactive; programele de modernizare a leadershipului și de management al performanței abordează lipsa unei culturi a responsabilității și eficienței; iar programele de transformare digitală și guvernanță a datelor remediază întârzierile tehnologice și lipsa de evidențe consolidate.

298. Această aliniere între probleme, obiective și programe asigură relevanța și impactul intervențiilor propuse, evitând atât dubla acoperire a unor domenii, cât și lacunele. În același timp, structura de programe propusă nu urmează o aliniere „unu la unu” cu obiectivele specifice, tocmai pentru a reflecta natura interdependentă a problemelor și soluțiilor.

299. Fiecare program este legat direct de obiectivul general pe care îl servește, însă a fost conceput să acționeze asupra mai multor obiective specifice în același timp, exact pentru că deficiențele de recrutare, profesionalizare, leadership sau digitalizare identificate în raport sunt strâns interconectate. De exemplu, programele de consolidare a guvernantei MRU și de merit și transparență în recrutare influențează nu doar clarificarea rolului ANFP, ci și profesionalizarea și modernizarea specialiștilor RU, uniformizarea procedurilor și garantarea meritocrației în numirile de conducere. În mod similar, programul de planificare strategică a forței de muncă susține simultan actualizarea cadrului de competențe, dezvoltarea de sisteme de învățare, precum și managementul

talentelor și al succesiunii. Această suprapunere deliberată răspunde constatării că problemele nu pot fi rezolvate izolat: modernizarea funcțiilor de conducere are impact asupra performanței și implicării, iar transformarea digitală susține atât planificarea forței de muncă, cât și evaluarea performanței și integritatea proceselor.

300. Prin urmare, programele au fost selectate pentru a valorifica sinergiile dintre obiectivele specifice, a evita redundanțele și a asigura coerența intervențiilor. Această abordare integrată este esențială pentru a obține rezultate durabile și pentru a asigura că soluțiile propuse răspund în mod eficient complexității problemelor identificate în raport.

OG1. Consolidarea unui sistem de management al funcției publice strategice, meritocratic și profesionalizat

Program 1.1 – Consolidarea cadrului de guvernanță a MRU și a rolului ANFP

Descriere:

Programul vizează reconstrucția coerentă a arhitecturii de guvernanță a managementului resurselor umane din administrația publică, prin clarificarea și consolidarea rolului ANFP ca autoritate centrală de politici în domeniul MRU în funcția publică. Intervenția presupune revizuirea cadrului normativ primar și secundar, astfel încât responsabilitățile privind elaborarea politicilor, coordonarea strategică, monitorizarea și evaluarea funcției publice să fie explicit definite și exercitate unitar la nivel național.

Programul instituie mecanisme formale și funcționale de coordonare interinstituțională între ANFP, ministere, autorități centrale și locale, cu scopul de a asigura coerența politicilor de MRU și de a reduce fragmentarea decizională. Programul include operaționalizarea Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică, prevăzut prin Legea 69/2019, cu mandat clar și calendar anual de consultări și analize.

Un element central al programului îl reprezintă utilizarea sistematică a datelor generate prin SIMRU și alte sisteme naționale de evidență a personalului, ca fundament pentru decizii strategice, analize de impact și raportări standardizate privind evoluția funcției publice.

Prin acest program, guvernanta MRU este re poziționată de la o abordare predominant administrativ-procedurală către una strategică, orientată spre politici publice bazate pe date, rezultate și responsabilitate instituțională clară.

Va fi necesară dezvoltarea unei strategii instituționale pentru ANFP pentru capacitarea sa ca pol de expertiză MRU, cu atragerea de specialiști în RU.

Programul include și elaborarea și publicarea anuală a raportului „Starea funcției publice”, pe baza unui format unic aprobat prin ordin al Președintelui ANFP, care să includă informații privind rezultatele politicilor, dincolo de monitorizarea de process.

Rezultate așteptate:

- ✓ Cadrul legal și instituțional revizuit, cu roluri și responsabilități clare pentru ANFP, ministere și autorități și instituții publice în MRU.
- ✓ Mecanisme funcționale de coordonare strategică pentru MRU.
- ✓ Dezvoltare corp de specialiști RU coordonat metodologic de ANFP, cu certificare în MRU bazat pe competențe.
- ✓ Politici de MRU adoptate și monitorizate pe baza de dovezi, reflectate în raportări standardizate privind funcția publică.

Indicatori:

- ✓ Intrarea în vigoare a cadrului normativ revizuit care consolidează rolul ANFP.
- ✓ Numărul de ședințe/an ale mecanismului de coordonare MRU și ponderea recomandărilor implementate.
- ✓ Ponderea strategiilor/actelor normative majore de MRU fundamentate explicit pe date SIMRU și analize de impact.

Program 1.2 – Meritul și transparența în recrutare, promovare și mobilitate**Descriere:**

Programul urmărește instituționalizarea unui sistem meritocratic și transparent de acces, evoluție și mobilitate în funcția publică, prin generalizarea recrutării și promovării pe bază de competențe. Intervenția se concentrează pe consolidarea concursului național ca mecanism principal de recrutare și pe standardizarea procedurilor la toate nivelurile administrației.

Programul reduce treptat utilizarea mecanismelor excepționale și temporare de ocupare a funcțiilor publice, în favoarea unor proceduri previzibile, comparabile și auditable. Totodată, mobilitatea orizontală și verticală este regândită ca instrument strategic de gestionare a deficitului de competențe și de dezvoltare a carierei, nu ca soluție administrativă punctuală.

Prin această abordare, programul contribuie la creșterea încrederii în corectitudinea proceselor de recrutare și promovare, la profesionalizarea corpului funcționarilor publici și la utilizarea mai eficientă a capitalului uman existent în administrația publică.

Programul vizează actualizarea cadrului legislativ și procedural pentru a permite optimizări de proces și de sustenabilitate fiscală, în sensul îmbunătățirii sistemului de recrutare conform evaluărilor realizate, pentru a asigura:

- Îmbunătățirea planificării forței de muncă pentru o mai bună corelare inclusiv la nivel de domenii funcționale (pentru care competențele se testează în etapa de selecție pe post).
- Abordare eficientă a etapei de testare avansată cu obiectivele testării competențelor generale pe baza indicatorilor comportamentali, prin mai buna calibrare a etapei de testare avansată ecapacitarea suplimentară a comisiilor de selecție pe post.
- Ajustarea testului de competențe digitale pentru a reflecta cadrul general de competențe digitale și asigurarea recunoașterii competențelor digitale deja deținute/dezvoltate.

Programul necesită adoptarea cadrului general de competențe digitale și a listei domeniilor funcționale ca domenii pentru structurarea competențelor specifice (pentru o planificare mai clară a nevoilor de resurse umane).

Pentru acest program este necesară bugetarea măsurilor de optimizare, care presupun:

- Servicii de actualizare/dezvoltare teste doar pentru funcțiile de director general și înalt funcționar public.
- Contract cadru cu evaluatori certificați de competențe care să acopere necesarul de evaluare doar pentru funcțiile de director general și înalt funcționar public.
- Programe de formare pentru membrii comisiilor de selecție.

Rezultate așteptate:

- ✓ Concursul național și procedurile standardizate devin principala modalitate de recrutare pentru funcțiile publice.
- ✓ Ponderea numirilor temporare și excepționale în funcții publice scade gradual.

- ✓ Sunt adoptate și utilizate ținte de folosire a mobilității orizontale și verticale care adresează acoperirea deficitului de competențe și dezvoltarea carierei.

Indicatori:

- ✓ Ponderea posturilor vacante ocupate prin concurs național (din total posturi ocupate/an).
- ✓ Numărul și ponderea numirilor temporare/exceptionale (raportate la total numiri), diferențiat pe tipuri de funcții publice.
- ✓ Ponderea posturilor incluse în Planul de recrutare care sunt efectiv ocupate în urma utilizării instrumentelor de mobilitate în funcția publică.
- ✓ Ponderea posturilor incluse în Planul de recrutare care sunt efectiv ocupate în urma concursurilor pe post.
- ✓ Gradul de utilizare a grupului de candidați admiși în urma concursului național.
- ✓ Gradul de satisfacție al instituțiilor și candidaților cu privire la derularea concursului național.

OG2. Integrarea planificării strategice a forței de muncă și dezvoltarea capacităților orientate spre viitor

Program 2.1 – Planificarea strategică a forței de muncă în funcția publică

Descriere:

Programul instituționalizează planificarea strategică a forței de muncă ca funcție esențială a managementului funcției publice, la nivel guvernamental și instituțional. Acesta introduce o abordare sistematică și predictivă de anticipare a nevoilor de personal, bazată pe date SIMRU, pe scenarii privind evoluțiile demografice, digitalizarea administrației și reformele sectoriale.

Planificarea strategică a forței de muncă corelează direct politicile de personal cu obiectivele strategice ale instituțiilor, cu angajamentele bugetare și cu procesele de PSI. Programul promovează dezvoltarea unor planuri integrate de acțiune care combină instrumente precum recrutarea, mobilitatea, rotația, promovarea și planificarea succesiunii, atât din perspectivă cantitativă, cât și a profilurilor de competențe la nivel de domenii funcționale.

Prin această intervenție, administrația publică își consolidează capacitatea de a gestiona sustenabil resursa umană, de a preveni dezechilibrele structurale și de a răspunde proactiv schimbărilor pe termen mediu și lung.

Programul vizează definirea și instituționalizarea clară a PFM drept proces fundamental și obligatoriu în administrația publică: introducerea unei definiții legale a PFM în legislație și proceduri, ca obligație ex-ante care să fundamenteze politici integrate de MRU; stabilirea obiectivelor, etapelor, responsabilităților și rezultatelor finale ale procesului.

Pentru acest program sunt necesare:

- Adoptarea unui cadru de guvernanta centralizat pentru PFM și colectarea și utilizarea datelor de personal la nivelul administrației publice, gestionat de o singură instituție la nivel central.
- Introducerea unei clasificatii a functiilor și o codificare standardizată care să permită segmentarea și diferențierea nevoilor specifice de tipuri de funcții și profile la nivelul fiecărei instituții și/sau obiective strategice.
- Integrarea PFM în procesul de planificare strategică instituțională și planificare bugetară: fiecare obiectiv strategic din PSI trebuie să includă indicatori, riscuri și măsuri de resurse umane (număr,

profile, costuri); politicile de personal sunt corelate direct cu ciclul bugetar și validate cu Ministerul de Finanțe/ANFP.

- Introducerea Echivalentului de Normă Întreagă pentru a măsura nevoia reală de muncă, nu doar posturi.

Rezultate așteptate:

- ✓ PFM proiectează și gestionează eficace cheltuielile de personal, în funcție de angajamentele bugetare, asigurând corelare cu cadrul de cheltuieli pe termen mediu.
- ✓ PFM abordează ținte cantitative clare privind înnoirea corpului de funcționari publici.
- ✓ Instituțiile corelează direct politicile de personal cu procesul de planificare strategică.
- ✓ PFM integrează toate instrumentele de adresare a nevoilor de personal într-un plan de acțiune integrat care să acopere nevoile de personal din punct de vedere cantitativ dar și ca profil de competențe la nivel de domenii funcționale.

Indicatori:

- ✓ Ponderea ordonatorilor principali de credit își mențin cheltuielile cu personal într-o marjă de +/- 10% din proiecțiile dezvoltate prin procesul de planificarea forței de muncă (% din populația de ordonatori principali de credit).
- ✓ Ponderea ordonatorilor principali de credit care asociază costuri, profile și efective de personal la obiective și/sau măsuri individuale din PSI-urile instituționale (% din populația de ordonatori principali de credit).
- ✓ Planul strategic privind forța de muncă reflectă nevoile de personal numeric dar și pe domenii funcționale.
- ✓ Modificările anuale ale planului strategic de forță de muncă afectează mai puțin de 20% din totalul posturilor vizate prin planul multi-anual.
- ✓ Ponderea ordonatorilor principali de credit care dezvoltă, aprobă și pun în aplicare planuri integrate de acțiune de adresare a nevoilor de personal prin mobilitate, rotație, promovare, recrutare și succesiune (% din populația de ordonatori principali de credit).

Program 2.2 – Consolidarea și utilizarea cadrelor de competențe

Descriere:

Programul vizează actualizarea, extinderea și utilizarea consecventă a cadrului național de competențe ca instrument central al managementului resurselor umane. Acesta presupune diferențierea competențelor pe domenii funcționale și integrarea lor coerentă în fișele de post, în procedurile de recrutare, evaluare a performanței, promovare și formare profesională.

Intervenția urmărește trecerea de la descrieri generice de post și evaluări formale la un sistem orientat spre competențe demonstrabile, aliniat bunelor practici internaționale. Un element esențial al programului îl constituie dezvoltarea unei rețele de specialiști în RU și analiști de post capabili să aplice riguros cadrul de competențe și instrumentele asociate.

Prin utilizarea consecventă a competențelor, programul contribuie la creșterea coerenței și profesionalismului proceselor de MRU și la alinierea performanței individuale cu obiectivele instituționale.

Pentru acest program sunt necesare:

- Revizuirea și adoptarea cadrelor de competențe pe domenii funcționale.
- Actualizarea periodică a cadrelor de competențe (generale, digitale și specifice), cu mecanism formal de revizuire la 3 ani.

- Revizuirea modului în care sunt integrate competențele în evaluarea performanței, prin modificări metodologice care să asigure că evaluarea competențelor are esențial rol de dezvoltare.
- Formarea și certificarea analiștilor de post și a specialiștilor RU pentru aplicarea metodologiilor MRU bazate pe cadrele de competențe.

Rezultate așteptate:

- ✓ Cadrul de competențe diferențiat pe domenii funcționale.
- ✓ Integrarea competențelor în fișele de post, procedurile de recrutare și evaluarea anuală a performanței.
- ✓ Rețea de analiști de post și specialiști RU capabili să aplice instrumentele legate de cadrul de competențe.

Indicatori:

- ✓ Ponderea fișelor de post care includ competențe generale și specifice conforme cadrului național.
- ✓ Ponderea concursurilor și evaluărilor de performanță care utilizează criterii de competențe.
- ✓ Numărul de analiști de post și specialiști RU formați și certificați în utilizarea cadrului de competențe.

Program 2.3 – Dezvoltarea sistemului de formare și învățare pe tot parcursul carierei

Descriere:

Programul urmărește reformarea sistemului de formare profesională a funcționarilor publici într-un sistem coerent de învățare pe tot parcursul carierei. Acesta se bazează pe analize sistematice ale nevoilor de formare, pe corelarea ofertei de formare cu parcursul profesional și pe introducerea unui sistem de credite de dezvoltare profesională.

Programul presupune elaborarea unei strategii naționale de formare și învățare pentru funcția publică, care să definească standarde de calitate, mecanisme de acreditare și criterii de recunoaștere a formării. Sistemul de credite este utilizat ca instrument de stimulare a dezvoltării continue și de condiționare a accesului la funcții de conducere.

Prin această intervenție, formarea profesională devine un instrument strategic de dezvoltare a capacității administrative, nu doar o obligație formală sau o activitate punctuală.

Programul presupune:

- Dezvoltarea unui cadru coerent și instrumente adecvate de formare continuă pentru funcția publică, care corelează nevoile de dezvoltare individuale și organizaționale cu obiectivele de performanță ale administrației, contribuind la creșterea competențelor și a rezultatelor instituționale.
- Consolidarea mecanismului existent de autorizare a furnizorilor de formare profesională prin introducerea unui nivel suplimentar de acreditare, cu elaborarea de criterii unitare pentru autorizare și acreditare.
- Crearea cadrului legal și operațional pentru sistemul de credite transferabile și micro-certificări, odată cu funcționarea deplină a mecanismului de calitate.
- Planificare strategică și adaptivă a formării, bazat pe analize continue ale nevoilor, date de performanță și cadrele de competențe aplicabile:
 - o La nivel central, se elaborează metodologia unitară de planificare a formării, un cadru comun de formare pentru funcționari publici și un nucleu curricular actualizat periodic.

- La nivel instituțional, fiecare autoritate publică își elaborează planul anual de formare, corelat cu profilurile de competențe specifice și cu prioritățile organizaționale, utilizând instrumente și șabloane standardizate.
- Sistemul s-ar baza pe integrarea cu platformele digitale existente (e.g. SIMRU) care pot permite agregarea datelor, analiza nevoilor și monitorizarea formării la nivelul funcției publice.

Rezultate așteptate:

- ✓ Strategie națională de formare/învățare pentru funcția publică, cu standarde de calitate și mecanisme de acreditare.
- ✓ Sistem de credite de dezvoltare profesională legate de carieră și mecanism de asigurare a calității și relevanței activităților de formare în funcția publică (inclusiv metodologie și cadru coerente pentru analiza strategică a nevoilor de formare).
- ✓ Curriculum, instrumente și platforme de formare și dezvoltare corelate cu nevoile de formare și dezvoltare derivate din cadrele de competență aplicabile funcției publice.

Indicatori:

- ✓ Intrarea în vigoare a unei strategii naționale de formare pentru funcția publică (da/nu).
- ✓ Intrarea în vigoare a sistemului de credite de dezvoltare profesională și a standardelor și mecanismului de asigurare a calității formării în funcția publică.
- ✓ Media numărului de credite de dezvoltare profesională raportată la numărul de funcționari publici
- ✓ Introducerea de curriculum și programe de formare standard și obligatorii pentru funcționari publici, legate de competențele generale (și specifice) aplicabile.
- ✓ Ponderea instituțiilor care identifică, raportează și planifică nevoile de formare pentru funcționari publici pe baza metodologiei de analiză strategică a nevoilor de formare (% din total ordonatori principali de credite).

OG3. Modernizarea MRU pentru funcțiile de conducere din categoria DG/DGA și de ÎFP pentru a răspunde problemelor complexe din administrația publică

Program 3.1 – Adaptarea funcțiilor publice de DG/DGA și ÎFP la standardele necesare pentru a genera rezultate în administrația publică

Descriere:

Programul vizează clarificarea și consolidarea arhitecturii funcției publice din categoria DG/DGA și a categoriei ÎFP, în conformitate cu exigențele administrației publice moderne. Intervenția definește criterii riguroase de eligibilitate, profiluri de competențe de leadership și proceduri transparente de numire, rotire și încetare a mandatelor.

Programul poziționează ÎFP ca un corp de elită al administrației publice, reprezentând nivelul cel mai înalt de realizare profesională, cu responsabilități directe în realizarea obiectivelor strategice ale guvernului. Evaluarea performanței acestora este corelată explicit cu rezultatele instituționale și cu obiectivele asumate prin planurile strategice instituționale.

Prin această abordare, funcțiile de conducere sunt profesionalizate, stabilizate și orientate spre rezultate, reducându-se riscurile de politizare și volatilitate managerială.

Programul presupune următoarele:

- Mandate și roluri redefinite, în cadrul unei noi structuri de clasificare și ierarhizare a posturilor: cartografierea consecventă a tuturor funcțiilor cu responsabilități similare de ÎFP (SG, SGA, DG/DGA și anumite funcții publice de vârf) la nivelul ÎFP, clarificarea mandatelor, responsabilităților și liniilor ierarhice, precum și eliminarea rolurilor care nu se potrivesc (de exemplu, inspector guvernamental).
- Condiții actualizate de selecție și numire: trecerea la un sistem de selecție și numire bazat strict pe post, care combină evaluarea bazată pe competențe cu alegerea politică. Acesta integrează propunerile ANFP privind mandatele limitate în timp, rotațiile obligatorii și evoluția în carieră bazată pe competențe, reducând în același timp discreția politică excesivă în ceea ce privește numirile și încetare a raporturilor de serviciu.
- Criterii mai stricte de eligibilitate și integritate pentru posturile de ÎFP: standardizarea evaluărilor bazate pe competențe pentru toate posturile care se încadrează în ÎFP, eliminarea barierelor administrative care nu au legătură cu procesul de recrutare și introducerea unor perioade de „distanțare” obligatorii pentru a preveni conflictele de interese.
- O politică dedicată de Î&D care să sprijine rolul lor de lideri strategici.
- Evaluarea performanței ÎFP face parte din procesul de management al performanței la nivelul instituției. Planurile de management, rapoartele de evaluare și rezultatele evaluării ale ÎFP se bazează pe progresele înregistrate în realizarea PSI.
- Guvernanță coerentă în materie de MRU la nivelul ÎFP: introducerea unui cadru unitar în materie de MRU și clarificarea mandatelor instituționale de gestiune pentru ÎFP și unificarea acestora în cadrul unei singure structuri centrale.

Rezultate așteptate:

- ✓ Cadrul de ÎFP va impune crearea unui corp de lideri de elită în administrația publică din România prin identificarea, selecția și dezvoltarea riguroasă a titularilor funcțiilor cu rol de conducere de la cele mai înalte nivele non-politic din instituțiile administrației publice.
- ✓ Evaluarea performanței ÎFP va fi legată direct de rezultatele procesului de planificare și evaluare strategică a performanței organizației, materializat prin PSI.

Indicatori:

- ✓ Funcțiile de DG/DGA sunt cartografiate și clasificate ca parte a corpului de ÎFP, pe baza complexității evaluate a funcției.
- ✓ Ponderea posturilor din categoriile de DG/DGA și ÎFP vor fi ocupate, prin numiri pe bază de concurs și stabile, de către candidații care promovează concursul național (% din totalul posturilor ocupate la nivelul categoriilor respective).
- ✓ Numărul candidaților preselecțai pentru o eventuală numire în funcție (% din totalul candidaților înscriși în concursul național).
- ✓ Procesul de evaluare a performanței diferențiază DG/SGA și ÎFP după obiective atinse, conform PSI și competențelor demonstrate (distribuția calificativelor de performanță).

Program 3.2 – Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică

Descriere:

Programul are ca obiectiv dezvoltarea sistematică a competențelor de leadership pentru actualii și viitorii funcționari publici de conducere din categoria DG/DGA și din categoria ÎFP. Acesta promovează programe integrate de dezvoltare care corelează nevoile individuale de formare cu obiectivele organizaționale și cu cerințele de performanță ale administrației publice.

Intervenția presupune definirea unei politici publice coerente de formare în leadership, care să includă instrumente diverse (formare formală, mentoring, coaching, programe executive) și mecanisme de asigurare a calității. Programul urmărește creșterea calității managementului public, reflectată atât în percepțiile angajaților, cât și în performanța instituțională și buna guvernare. Politica va fi ancorată în Programul de formare specializată pt. ÎFP derulat de INA (la început de carieră) și Programul de Dezvoltare a Competențelor¹⁵⁹ (la mijloc de carieră).

Pentru a consolida aplicarea practică a competențelor, se recomandă pilotarea de instrumente moderne de dezvoltare utilizate în scop formativ. Aceste instrumente vor sprijini tranziția în roluri de conducere, dezvoltarea stilurilor manageriale și gestionarea schimbării, fără a fi integrate inițial în mecanisme de evaluare formală.

De asemenea, se propune crearea de rețele de învățare între funcționarii publici de conducere și comunități profesionale tematice (ex. conducere în servicii publice, transformare digitală, management de programe), facilitate prin platforme digitale și întâlniri periodice. Aceste rețele vor contribui la schimbul de bune practici și la consolidarea unei culturi comune de leadership în administrația publică.

Pentru asigurarea coerenței și a impactului, este necesară introducerea unui sistem de asigurare a calității programelor de leadership, incluzând standarde minime, acreditare și evaluare periodică. Acest sistem va permite orientarea investițiilor către programe cu impact real și va sprijini profesionalizarea funcției publice din România.

Rezultate așteptate:

- ✓ Dezvoltarea unei politici publice coerente de formare specializată pe parcursul carierei pentru DG/DGA și ÎFP, ce include instrumente și oportunități coerente de formare și un sistem de asigurare a calității în formare și dezvoltare.
- ✓ Calitatea managementului din administrația publică, în termeni de percepții ale personalului și de contribuții la performanța și buna guvernare a instituțiilor publice, va fi comparabilă cu standardele UE/OCDE

Indicatori:

- ✓ Indicii care măsoară direct calitatea conducerii funcției publice evaluează scorul României ca fiind apropiat de scorul mediu al UE/OCDE (e.g., scorul pentru „Strategie și Leadership” conform Indicelui Blavatnik privind administrația publică)
- ✓ Punerea în aplicare a unui cadru și programe de formare specializată dedicate pentru funcții publice de DG/DGA și ÎFP, personalizate pentru diferitele etape de carieră și nevoile asociate de formare.

¹⁵⁹ Descrie în Banca Mondială. 2025. Livrabilul 1: Raport privind propunerea de program de consolidare a capacității înalților funcționari publici, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane și în Banca Mondială. 2025. Livrabilul 5: Raport privind conținutul, livrarea și evaluarea Programului de Dezvoltare a Capacității, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane.

OG4. Creșterea performanței, implicării și atractivității funcției publice prin management al performanței orientat spre rezultate

Program 4.1 – Modernizarea sistemului de management al performanței

Descriere:

Programul urmărește operaționalizarea unui sistem modern de management al performanței, bazat pe obiective clare, competențe și rezultate măsurabile și care e capabil să coreleze echitabil nivelul de performanță atins de funcționarul public cu sancțiuni sau recompense proporționale. Acesta presupune aplicarea consecventă a metodologiilor de evaluare dezvoltate și corelarea cu cadrele existente de planificare și măsurare a nevoilor și obiectivelor organizaționale, materializate prin PSI.

Intervenția creează legături explicite între evaluarea performanței, dezvoltarea profesională și evoluția în carieră și/sau recompensare financiară și non-financiară, consolidând credibilitatea sistemului și percepția de echitate în rândul funcționarilor publici. Programul contribuie la mutarea accentului de la evaluarea formală la managementul activ al performanței

Rezultate așteptate:

- ✓ Sistem de evaluare a performanței diferențiat și credibil pentru funcționarii publici, corelat explicit cu PSI.
- ✓ Corelare clară și directă între performanța demonstrată la nivelul funcționarilor publici și deciziile administrative legate de cariera acestora.

Indicatori:

- ✓ Ponderea funcționarilor publici care percep evaluarea performanței ca fiind echitabilă (% din populația de funcționari publici; se măsoară prin sondaj).
- ✓ Distribuția calificativelor de performanță (pondere calificative maxime vs. intermediare).
- ✓ Ponderea ordonatorilor principali de credite care derivă explicit obiectivele individuale ale funcționarilor publici din obiectivele, programele și măsurile instituționale definite în PSI (% raportat la populația ordonatorilor principali de credite).

Program 4.2 – Introducerea unui sistem proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare în funcție de performanță și complexitatea muncii

Descriere:

Programul vizează introducerea unui cadru coerent, proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare. Programul consolidează legătura dintre efort, rezultate și specificul funcției și măsuri proporționale de recompensare și sancționare, contribuind la creșterea atractivității funcției publice.

Acesta utilizează atât instrumente financiare, cât și non-financiare, pentru a stimula performanța și pentru a gestiona situațiile de performanță constant scăzută. Aceste instrumente includ plata în funcție de performanță și utilizarea formelor flexibile de muncă, pe de o parte, precum și perioade de probă și politici de sancționare etapizată, pe de altă parte.

Rezultate așteptate:

- ✓ Salarizare (i) echitabilă pentru funcții publice care desfășoară muncă de complexitate egală, (ii) diferențiată în funcție de complexitatea specifică a muncii, (iii) ajustată în funcție de performanța evaluată.
- ✓ Mecanisme credibile de prevenire, adresare a performanței scăzute și de recompensare a performanței înalte în funcția publică.
- ✓ Atractivitate crescută a funcției publice în rândul tinerilor.

Indicatori:

- ✓ Analiza dispersiei salariale care reflectă distribuția și variația salarizării în rândul funcției publice.
- ✓ Corelația între calificative de performanță și sancțiuni/stimulente aplicate.
- ✓ Evoluția indicatorilor de percepții privind recompensarea/sanționarea proporțională a funcționarilor publici (sondaje).
- ✓ Ponderea tinerilor în funcții publice care ar recomanda o carieră în funcția publică datorită beneficiilor non-financiare (sondaj).
- ✓ Ponderea de acțiuni administrative aplicate legate de performanță, precum încetări raport serviciu și acordare premii de excelență (% raportat la populația de funcționari publici).

OG5. Accelerarea transformării digitale a managementului funcției publice și consolidarea guvernanței datelor pentru MRU

Program 5.1 – Operaționalizarea ecosistemului digital de MRU și guvernanța datelor**Descriere:**

Programul urmărește finalizarea și operaționalizarea unui ecosistem digital integrat de MRU, bazat pe interoperabilitatea sistemelor existente și pe un cadru robust de guvernanță a datelor. Acesta definește clar regulile privind proprietatea, calitatea, securitatea, accesul și utilizarea datelor de resurse umane.

Intervenția asigură raportarea standardizată și obligatorie a datelor în SIMRU sau alte sisteme naționale, extinderea facilităților de self-service pentru personal și utilizarea SENEOSP ca hub de date pentru întregul sector public. Programul susține utilizarea instrumentelor de tip business intelligence pentru fundamentarea deciziilor strategice și monitorizarea politicilor de MRU.

Programul integrează reclasificarea funcțiilor IT la nivelul administrației centrale, pe baza rolurilor specializate IT și a competențelor din cadrul european e-CF pentru specialiști IT. O astfel de clasificare a fost propusă în cadrul proiectului TSI *Dezvoltarea unui cadru general de competențe digitale pentru funcționarii publici din România*. Pentru această clasificare este necesară revizuirea cadrului normativ în vigoare pentru a asigura că funcțiile și rolurile IT sunt clasificate distinct de funcțiile publice generale și că se corelează cu un sistem de salarizare adaptat. Sistemul de clasificare a funcțiilor IT va trebui corelate cu o clasificare clară a nivelului de complexitate a sistemelor IT gestionate de diverse instituții.

Rezultate așteptate:

- ✓ Sistem digital de MRU complet operațional, cu raportare obligatorie și standardizată pentru toate instituțiile în SIMRU sau alt sistem național.
- ✓ Facilități self-service operaționale pentru tot personalul din administrația publică din România.
- ✓ Extinderea SENEOSP ca hub de date pentru întregul sector public și utilizarea BI în procesele decizionale la nivel strategic.
- ✓ Extinderea capabilităților de analiză a datelor de RU la nivel central și local.
- ✓ Rolurile IT reglementate și introduse la nivel de sector public.
- ✓ Date RU utilizate sistematic pentru planificare, monitorizare și evaluare a politicilor de MRU.

Indicatori:

- ✓ Ponderea instituțiilor care raportează regulat și complet în SIMRU.
- ✓ Număr de funcționari publici care utilizează self-service în SIMRU.
- ✓ Număr de instituții publice furnizoare de date în SENEOSP.

- ✓ Utilizatori activi ai platformei de tip BI având ca sursă de date SENEOSP.
- ✓ Numărul de seturi de indicatori RU standard generați automat la nivel guvernamental.
- ✓ Timpul mediu necesar pentru obținerea de statistici consolidate la nivel național privind funcția publică.
- ✓ Cadru normativ adoptat privind rolurile IT și funcțiile IT specializate.

Program 5.2 – Dezvoltarea competențelor digitale în funcția publică

Descriere:

Programul vizează dezvoltarea competențelor digitale și a alfabetizării în domeniul datelor în rândul funcționarilor publici, cu accent pe personalul de conducere și de resurse umane. Acesta extinde formarea în competențe digitale de bază și intermediare și promovează utilizarea eficientă a sistemelor de MRU și a instrumentelor de analiză a datelor.

Intervenția contribuie la creșterea capacității administrației de a utiliza datele în procesele decizionale și la înțelegerea riscurilor etice și de securitate asociate utilizării datelor și inteligenței artificiale.

Rezultate așteptate:

- ✓ Majoritatea funcționarilor publici dețin competențe digitale de bază; personalul RU și de conducere dobândește competențe de utilizare a datelor.
- ✓ Creșterea gradului de utilizare a instrumentelor digitale în procesele de MRU.

Indicatori:

- ✓ Numărul și ponderea funcționarilor certificați în competențe digitale (de bază și intermediar).
- ✓ Ponderea personalului RU și a personalului de conducere care au parcurs cursuri de analiză de date RU și utilizare SIMRU.
- ✓ Numărul de analize/rapoarte RU bazate pe date generate la nivel instituțional.

Program 5.3 – Digitalizarea proceselor de RU și utilizarea responsabilă a AI și automatizării

Descriere:

Programul urmărește digitalizarea completă a proceselor de MRU și utilizarea controlată a automatizării și AI pentru activități suport. Intervenția promovează platforme integrate care asigură trasabilitate, transparență și eficiență în recrutare, mobilitate, evaluare și formare.

Programul prevede ca utilizarea AI să fie abordată gradual, prin proiecte-pilot evaluate din perspectivă etică și juridică, cu supervizare umană și aliniere la cadrul UE și OCDE. Programul consolidează capacitatea administrației de a valorifica noile tehnologii în mod responsabil și orientat spre interesul public.

Rezultate așteptate:

- ✓ Proceduri de recrutare, mobilitate, evaluare și formare derulate predominant prin canale digitale, cu trasabilitate și transparență sporite.
- ✓ Proiecte-pilot de utilizare a AI în procese de RU (screening competențe, recomandări de formare), cu evaluare etică.
- ✓ Elaborarea unui cod de conduită pentru utilizarea AI în MRU, aliniat la principiile UE/OCDE.

Indicatori:

- ✓ Ponderea procedurilor de RU derulate integral prin sisteme digitale (de la anunț la decizie).
- ✓ Numărul de proiecte-pilot de utilizare a AI/automatizări în MRU implementate și evaluate.

- ✓ Existența unei metodologii/cod de conduită privind utilizarea AI și a datelor în MRU, aliniată la legislația UE (da/nu).
- ✓ Sesiuni de formare realizate în utilizarea AI și a noilor tehnologii.

7. Recomandări de monitorizare și evaluare pentru SFP 2027-2032

- 301. Procedurile de monitorizare pot fi construite direct pe structura de obiective, programe, rezultate așteptate și indicatori definită în capitolul anterior.** Indicatorii asociați OG1–OG5 reprezintă referința pentru urmărirea progresului, iar operaționalizarea acestora presupune stabilirea valorilor de referință la începutul perioadei de implementare și urmărirea sistematică a evoluției către țintele asumate pentru anul 2032. Monitorizarea nu introduce indicatori noi și nu redefineste conținutul celor existenți, ci asigură utilizarea lor consecventă și comparabilă la nivel instituțional și național, astfel încât relația dintre problemele identificate, intervențiile programatice și rezultatele urmărite să poată fi analizată coerent.
- 302. Evaluarea completează monitorizarea indicatorilor printr-o analiză integrată a funcționării programelor și a mecanismelor introduse prin strategie.** În timp ce monitorizarea urmărește anual evoluția indicatorilor și traiectoria acestora către țintele din 2032, evaluarea analizează în profunzime măsura în care instrumentele și intervențiile asociate programelor contribuie efectiv la schimbările urmărite. Pe parcursul implementării, este recomandată o evaluare intermediară, orientată spre examinarea progresului cumulativ, a funcționării programelor-pilot și a adecvării instrumentelor utilizate, precum și o evaluare finală, realizată în 2032, pentru a analiza gradul de realizare a obiectivelor strategice, schimbările sistemice produse în funcția publică și sustenabilitatea rezultatelor obținute.
- 303. Rolurile instituționale în monitorizare și evaluare trebuie aliniate arhitecturii de guvernare a MRU descrise în programele strategice, în special în cadrul OG1.** La nivel central, ANFP asigură coerența și comparabilitatea utilizării indicatorilor prin consolidarea și analiza datelor, elaborarea rapoartelor anuale privind funcția publică și integrarea rezultatelor în mecanismele de coordonare strategică. La nivel instituțional, ministerele și agențiile utilizează indicatorii relevanți pentru programele din aria proprie în managementul curent al resurselor umane și analizează evoluția acestora în raport cu traiectoriile necesare pentru atingerea țăntelor stabilite pentru 2032.
- 304. Funcționarea efectivă a monitorizării și evaluării este condiționată de calitatea, interoperabilitatea și guvernarea datelor, în linie cu obiectivele privind transformarea digitală a MRU.** Utilizarea sistematică a SIMRU, interoperabilitatea prin SENEOSP și dezvoltarea instrumentelor de analiză permit colectarea standardizată și, pe cât posibil, automatizată a datelor necesare pentru indicatorii asumați, reducând povara administrativă și crescând comparabilitatea rezultatelor. În acest context, monitorizarea și evaluarea sunt inseparabile de respectarea standardelor privind definirea, validarea, securitatea și utilizarea responsabilă a datelor, inclusiv pentru indicatorii referitori la digitalizare și tehnologii emergente, asigurând credibilitatea analizei și fundamentarea atingerii țăntelor stabilite pentru anul 2032.

8. Instituții responsabile pentru SFP 2027-2032

- 305. În logica unei strategii de management al funcției publice aplicabile într-un sistem administrativ cu responsabilități MRU preponderent descentralizate, secțiunea privind instituțiile responsabile trebuie să clarifice, simultan, două dimensiuni:** (i) cine exercită funcțiile de direcție strategică, coordonare, standardizare și monitorizare la nivel guvernamental și (ii) cine implementează efectiv măsurile, în interiorul instituțiilor, prin procese, resurse și decizii manageriale. Prezentul raportul are, în consecință, rolul de a propune un aranjament de guvernanță care să reducă fragmentarea, să crească previzibilitatea și să permită responsabilizarea pe rezultate, fără a induce o supracentralizare incompatibilă cu realitățile instituționale.
- 306. Guvernul (Prim-ministrul) și Secretariatul General al Guvernului** au rolul de garant al coerenței guvernamentale și al prioritizării strategiei. Într-un domeniu transversal precum MRU, în care deciziile afectează simultan capacitatea de livrare a politicilor publice, disciplina fiscală și calitatea guvernantei, este necesară o ancorare la nivelul centrului guvernului, capabilă să gestioneze tensiunile intersectoriale și să mențină consecvența reformelor în cicluri politice diferite. Această ancorare se realizează prin validarea direcțiilor strategice, prin solicitarea și utilizarea rapoartelor de progres, precum și prin arbitrajul interinstituțional atunci când implementarea necesită ajustări normative sau realocări de resurse.
- 307. Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației**, ca minister de resort pentru administrația publică, are rolul de a asigura integrarea strategiei în ansamblul reformelor administrației (inclusiv cele privind organizarea administrativă, capacitatea instituțională și serviciile publice). În viitoarea strategie, MDLPA ar trebui să fie responsabil pentru alinierea intervențiilor MRU cu politicile sectoriale de modernizare administrativă, pentru susținerea cadrului normativ primar și secundar (acolo unde este cazul) și pentru asigurarea coerenței între măsurile dedicate administrației centrale și cele relevante pentru nivelul local.
- 308. Agenția Națională a Funcționarilor Publici** trebuie poziționată explicit ca autoritate centrală de politici și standarde MRU pentru funcția publică, cu rol de proiectare, coordonare tehnică și capacitate analitică. În arhitectura propusă, ANFP este responsabilă pentru: (i) elaborarea și actualizarea cadrului de competențe și a standardelor aferente (fișe de post, metodologii de recrutare și evaluare, ghiduri de mobilitate și dezvoltare), (ii) administrarea și interoperabilizarea platformelor digitale de MRU (SIMRU/e-ANFP și, unde este cazul, integrarea cu SENEOSP), (iii) consolidarea datelor și producerea analizelor naționale (de exemplu, deficit de competențe, îmbătrânire, fluctuație, ocupare, performanță), (iv) asigurarea secretariatului tehnic al mecanismelor de coordonare și a sprijinului metodologic pentru instituții. În mod critic, rolul ANFP nu trebuie redus la administrare de proceduri, ci întărit ca funcție de „policy and delivery support”, capabilă să traducă obiectivele strategice în instrumente aplicabile și măsurabile.
- 309. Consiliul național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică (Consiliul RU)** odată operaționalizat, poate acționa ca un pilon distinct de guvernanță strategică și responsabilizare. Legea stabilește Consiliul ca organism consultativ, fără personalitate juridică, nepermanent, care funcționează pe lângă SGG, în coordonarea Prim-ministrului. Într-o strategie modernă, Consiliul RU ar avea valoare adăugată tocmai prin mandatul său de a promova coordonarea politicilor și acțiunilor cu impact asupra resurselor umane, de a evalua atingerea obiectivelor asumate de Guvern în domeniu, de a identifica priorități de reformă și de a aviza strategiile naționale și proiectele de acte normative cu impact asupra personalului din administrația publică. În plus, Consiliul are atribuția de a elabora un raport anual prezentat Prim-ministrului și publicat, ceea ce îl recomandă drept verigă formală între implementare, transparență și decizie politică informată.

- 310. Din perspectivă operațională, SGG are rol de secretariat tehnic al Consiliului RU**, inclusiv în relația de comunicare a avizelor și recomandărilor și în monitorizarea intențiilor de reglementare cu impact asupra resurselor umane. Compoziția Consiliului – incluzând instituții centrale relevante (SGG, MDLPA, MMFTSS, Ministerul Finanțelor, Ministerul Educației, ANFP), structurile asociative ale autorităților locale, mediul academic, ONG-uri și confederații sindicale – îl poziționează ca mecanism de aliniere între politicile de MRU, politicile bugetare, prioritățile de modernizare și realitățile implementării la nivel local. În termeni de arhitectură instituțională, SFP 2027-2032 ar putea avea în vedere să utilizeze Consiliul RU ca forum de coordonare a politicilor de MRU și ca platformă de validare periodică a progresului, nu doar ca mecanism formal de avizare.
- 311. Ministerul Finanțelor** este un actor indispensabil pentru sustenabilitatea reformelor, întrucât o parte relevantă din instrumentele MRU (atractivitate, echitate internă, stimulente, managementul performanței cu consecințe, planificarea forței de muncă) sunt inseparabile de constrângerile bugetare și de arhitectura cheltuielilor de personal. În viitoarea strategie, MF trebuie să aibă rol în: integrarea planificării strategice a forței de muncă în ciclul bugetar, definirea cadrului de costare și a scenariilor, validarea i bugetar al măsurilor și asigurarea coerenței între reformele MRU și regulile fiscale.
- 312. Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene** are rol de aliniere a strategiei cu condiționalitățile, jaloanele și mecanismele de raportare aferente finanțărilor europene (inclusiv PNRR și fondurile structurale), precum și de facilitare a finanțării intervențiilor (digitalizare, formare, instrumente analitice, proiecte-pilot). Într-o logică de implementare realistă, MIPE nu este „proprietarul” reformei MRU, dar este actor-cheie pentru calendar, finanțare și conformitate, mai ales când reformele sunt condiționate de termene și rezultate verificabile.
- 313. Autoritatea pentru Digitalizarea României** are responsabilități critice pentru dimensiunea de transformare digitală a MRU și pentru interoperabilitate. În viitoarea strategie, ADR trebuie să asigure: compatibilitatea arhitecturilor IT, standardele de interoperabilitate și integrarea cu ecosistemul de e-guvernare, precum și coerentizarea cerințelor de securitate cibernetică și de protecție a datelor în proiectarea sistemelor MRU. Rolul ADR devine cu atât mai important cu cât strategia propune un MRU bazat pe date, tablouri de bord și, gradual, instrumente de automatizare/AI, toate necesitând guvernanță tehnologică și reguli clare de utilizare.
- 314. Institutul Național de Administrație** și, după caz, alți furnizori acreditați de formare, trebuie să fie responsabili pentru arhitectura de învățare și dezvoltare profesională: standarde de calitate, programe corelate cu cadrul de competențe, formare pentru funcțiile de conducere și trasee de învățare continuă (inclusiv prin credite). INA trebuie să funcționeze ca „integrator” al ofertei de formare pentru funcția publică, astfel încât dezvoltarea competențelor să devină un instrument de implementare a strategiei (nu o activitate separată, fragmentată și dificil de măsurat).
- 315. Ministerele de linie, agențiile și celelalte autorități publice** sunt responsabile pentru implementarea efectivă a programelor, întrucât majoritatea schimbărilor MRU se produc în practică prin decizii și procese interne: planificare de personal, recrutare, evaluare, mobilitate, formare, reorganizare și utilizarea sistemelor digitale. În viitoarea strategie, fiecare instituție trebuie să își asume (i) planuri instituționale de implementare (cu ținte și termene), (ii) desemnarea responsabililor de reformă MRU (de regulă la nivel de conducere și RU), (iii) raportarea periodică a datelor și participarea la evaluări tematice. Compartimentele RU sunt responsabile de calitatea datelor și de aplicarea metodologiilor, iar managementul instituțional este responsabil de decizii și de utilizarea instrumentelor MRU pentru rezultate (nu doar conformitate).
- 316. Autoritățile administrației publice locale** (primării, consilii județene, instituții subordonate) sunt actori esențiali pentru că o parte semnificativă a serviciilor publice se livrează la nivel local, iar

fragmentarea capacității RU este, în mod obișnuit, mai pronunțată la acest nivel. Strategia viitoare trebuie să prevadă roluri și responsabilități adaptate (inclusiv sprijin metodologic și instrumente digitale ușor de utilizat), precum și mecanisme de reprezentare și coordonare – inclusiv prin structurile asociative ale autorităților locale, care sunt parte a Consiliului RU conform legii.

- 317. Parlamentul**, prin comisiile de specialitate, este actor-cheie pentru cadrul normativ primar atunci când reformele necesită modificări legislative, iar rolul său de control parlamentar poate consolida responsabilizarea și stabilitatea direcțiilor strategice. Într-o abordare matură, raportul de fundamentare recomandă ca interacțiunea cu Parlamentul să fie structurată (informări periodice, consultări pe pachete legislative, utilizarea evidenței produse de monitorizare) pentru a evita reforme discontinue și pentru a te calitatea reglementării.
- 318. Actorii de integritate, audit și protecția datelor** trebuie integrați ca mecanisme de garanție: instituțiile cu atribuții în integritate (de exemplu, verificări de incompatibilități/conflict de interese, reguli de conduită), autoritățile de audit (pentru corectitudine procedurală și utilizarea resurselor) și autoritatea de protecția datelor (pentru conformitate GDPR) sunt necesare pentru credibilitatea reformei. Chiar dacă nu sunt „implementatori” ai programelor MRU, rolul lor este de a asigura că modernizarea nu produce riscuri sistemice (discriminare, arbitrar, utilizare improprie a datelor), mai ales în scenarii care includ analitică avansată și automatizare.
- 319. Prin această distribuție de roluri se poate asigura sustenabilitatea și credibilitatea SFP 2027-2032.** Această structură clarifică responsabilitățile pe atingerea rezultatelor, creează mecanisme de coordonare (cum se aliniază actorii) și instituie garanții (cum se protejează meritocrația, integritatea și drepturile). În mod particular, operaționalizarea Consiliului RU – cu mandatul său legal de coordonare, evaluare și avizare – devine elementul care poate reduce structural fragmentarea și poate transforma reformele MRU din intervenții punctuale în politică publică coerentă și monitorizabilă.

9. Potențiale implicații ale SFP 2027–2032 asupra cadrului legal

- 320. Implementarea SFP 2027–2032 presupune, în mod inevitabil, o ajustare controlată și etapizată a cadrului legal aplicabil funcției publice și MRU, întrucât obiectivele strategice vizează nu doar îmbunătățiri operaționale, ci schimbări de arhitectură.** Acestea presupun consolidarea guvernantei MRU la nivel central, standardizarea proceselor-cheie (recrutare, promovare, mobilitate, evaluare), profesionalizarea funcției RU, întărirea regimului funcțiilor de conducere și a înalților funcționari publici, precum și instituirea unui MRU bazat pe date, interoperabilitate și utilizare responsabilă a tehnologiei.
- 321. Din punct de vedere metodologic, strategia impune o abordare de reglementare care să minimizeze riscul de instabilitate și de suprapuneri.** În primul rând, prioritate trebuie acordată pentru armonizarea și operaționalizarea normelor existente prin legislație secundară (metodologii, standarde, ghiduri obligatorii), acolo unde cadrul primar permite. În al doilea, modificări de legislație primară ar fi necesare doar atunci când schimbarea de politică publică afectează drepturi, obligații, regimul carierei sau arhitectura instituțională. În al treilea rând, trebuie integrate ca practică normală evaluările de impact și a consultările interinstituționale și sociale, astfel încât reforma să fie legitimă și aplicabilă în practică. În acest sens, implicațiile juridice ale SFP trebuie înțelese ca o condiție de implementare: fără norme clare și coerente, intervențiile strategiei tind să rămână fragmentate și vulnerabile la interpretări divergente, în special la nivel local.
- 322. O primă categorie de implicații privește guvernanta MRU și rolul instituției centrale.** SFP presupune întărirea rolului ANFP ca autoritate centrală de politici, standarde și analitică în domeniul funcției publice, ceea ce reclamă clarificări normative privind competențele sale: standardizarea metodelor, drepturile și obligațiile de raportare ale instituțiilor, mecanismele de coordonare, precum și capacitatea de a emite instrucțiuni metodologice obligatorii pentru aplicarea uniformă a regulilor. În aceeași logică, Consiliul RU dobândește o funcție operațională în arhitectura de guvernanta, ceea ce implică explicitarea și valorificarea instrumentelor sale legale – avizare, recomandări, raportare anuală – ca mecanisme de coerență, responsabilizare și transparență în implementarea strategiei. Din perspectivă juridică, aceasta înseamnă mutarea ANFP la centrul Guvernului, și activarea și integrarea funcțională a mecanismelor existente, cu reguli clare privind frecvența, agenda, circuitul recomandărilor și modul în care acestea sunt reflectate în deciziile Guvernului și în actualizarea planului de acțiune.
- 323. O a doua categorie vizează recrutarea, promovarea și mobilitatea, unde strategia propune generalizarea procedurilor meritocratice și standardizate și reducerea excepțiilor.** Această direcție necesită: (i) consolidarea în normele primare și secundare a principiului competențelor ca bază a selecției și evoluției în carieră; (ii) standardizarea instrumentelor de concurs (inclusiv criterii, probe, comisii, transparență, contestații), cu mecanisme care să reducă variația nejustificată între instituții; (iii) clarificări privind limitele și condițiile numirilor temporare/exceptionale și introducerea unor garanții procedurale pentru a preveni substituirea concursului prin soluții ad-hoc. În plus, dezvoltarea unei piețe interne a muncii în sectorul public implică reguli mai clare pentru mobilitate orizontală și verticală, inclusiv condiții de portabilitate a competențelor, recunoașterea experienței și posibilitatea unor detașări/secondments în cadrul administrației și, acolo unde este relevant, către instituții europene sau internaționale.
- 324. O a treia categorie privește profesionalizarea MRU ca domeniu funcțional distinct.** Pentru ca standardele MRU să fie aplicate coerent, strategia presupune o bază normativă pentru: (i) definirea

unui domeniu funcțional de RU în administrație; (ii) stabilirea competențelor specifice și a criteriilor de acces și progres; (iii) instituirea unor mecanisme de formare și certificare (inclusiv condiții minime de ocupare a anumitor roluri RU în instituții). Din perspectivă juridică, aceasta implică revizuirii ale normelor privind organizarea și funcționarea compartimentelor RU și clarificarea responsabilităților pentru calitatea datelor și aplicarea metodologiilor (de exemplu, roluri precum analist de post, specialist în planificarea forței de muncă sau responsabil de guvernarea datelor RU).

- 325. O a patra categorie se referă la funcțiile de conducere de nivel strategic, precum DG/DGA și regimul ÎFP, unde strategia urmărește reducerea discreției, creșterea meritocrației și stabilirea unei arhitecturi predictibile a carierei manageriale.** În termeni juridici, aceasta necesită: (i) criterii de eligibilitate și profiluri de competențe clar implementate pentru rolurile de conducere; (ii) proceduri transparente de selecție și numire, cu reguli privind durata/mandatul (acolo unde se optează pentru mandate determinate), mobilitatea și încetarea; (iii) legarea evaluării performanței conducerii de performanța instituțională, pentru a evita evaluările formale și a introduce responsabilitatea managerială pentru rezultate. O astfel de reformă necesită o atenție deosebită la garanțiile de legalitate și la evitarea arbitrarului: orice mecanism de numire sau încetare trebuie să fie previzibil, verificabil și supus unor căi de contestare clare, astfel încât depolitizarea să nu fie doar o declarație, ci o consecință a designului normativ.
- 326. O a cincea categorie este asociată managementului performanței și condițiilor de muncă, unde strategia propune trecerea la evaluarea pe obiective, rezultate și competențe și utilizarea acestora ca instrument de dezvoltare profesională și de decizii de carieră.** Implicațiile juridice includ: (i) definirea cadrului metodologic pentru obiective și indicatori individuali aliniați la obiective instituționale; (ii) reguli de diferențiere a performanței și de evitarea „inflației” calificativelor; (iii) consecințe proporționale și predictibile ale evaluării (planuri de dezvoltare, acces la formare, mobilitate/promovare; măsuri pentru performanță constant scăzută). În măsura în care strategia explorează corelarea recompensării cu performanța, cadrul legal trebuie să prevadă o abordare prudentă, pilotată și evaluată, pentru a evita distorsiuni și pentru a asigura echitate internă. De asemenea, extinderea muncii flexibile (telemuncă/hibrid) implică ajustări sau clarificări privind eligibilitatea, securitatea informațiilor, evaluarea rezultatelor și protecția sănătății ocupaționale, astfel încât flexibilitatea să fie compatibilă cu responsabilitatea și continuitatea serviciilor publice.
- 327. O a șasea categorie, cu relevanță transversală, privește transformarea digitală, guvernarea datelor și utilizarea tehnologiilor emergente.** Strategia presupune obligativitatea raportării standardizate în sistemele naționale, interoperabilitate și consolidarea unui hub de date pentru ocuparea în sectorul public. Implicațiile juridice vizează: (i) definirea responsabilităților de proprietate a datelor, calitate, validare și actualizare; (ii) regimuri de acces și auditabilitate (log-uri, trasabilitate); (iii) conformarea cu normele de protecție a datelor personale și securitate cibernetică; (iv) reguli de schimb de date între instituții și între sisteme (RU–buget–salarizare–e-guvernare). În cazul utilizării AI și automatizării, strategia reclamă un cadru normativ/etic care să instituie principii precum transparența, explicabilitatea, prevenirea discriminării, evaluarea bias-ului și menținerea deciziei umane finale, precum și clarificarea limitelor automatizării în deciziile privind cariera și drepturile persoanelor.
- 328. Strategia are implicații asupra cadrului legal privind monitorizarea, evaluarea și raportarea, întrucât instituie obligații de colectare de date, rapoarte anuale și evaluări periodice.** Este necesară clarificarea circuitului de raportare, a responsabilităților instituționale (central vs. instituțional), a mecanismului de actualizare anuală a planului de acțiune și a rolului Consiliului RU în avizarea ajustărilor majore. Această dimensiune este esențială pentru a evita transformarea

strategiei într-un document declarativ: prin norme clare, monitorizarea și evaluarea devin instrumente de guvernare, iar ajustările se realizează pe bază de dovezi și proceduri, nu discreționar.

329. Implementarea SFP 2027–2032 trebuie planificată printr-o foaie de parcurs legislativă etapizată. În faza inițială (2027–2028) accentul trebuie pus pe clarificări metodologice, standarde și acte secundare care permit pilotarea și uniformizarea practicilor; în faza mediană (în jurul evaluării intermediare) pot fi promovate ajustări primare mai complexe, în special pentru funcțiile publice conducere vizate de ÎFP, managementul performanței și guvernarea datelor, dacă evidențele confirmă nevoia; în faza finală (2031–2032) trebuie consolidată sustenabilitatea prin codificări, simplificări și integrarea deplină a obligațiilor de raportare și a Instrumentelor digitale în funcționarea curentă a administrației. O astfel de abordare răspunde simultan exigențelor de stabilitate juridică și nevoii de adaptare, asigurând că SFP 2027–2032 produce schimbări sistemice, coerente și durabile în administrarea funcției publice.

10. Implicații bugetare ale strategiei și surse de finanțare

- 330. Implementarea SFP 2027–2032 generează, inevitabil, implicații bugetare care trebuie tratate explicit încă din etapa de fundamentare.** Întrucât raportul de față are rolul de a oferi justificări și opțiuni pentru viitoarea strategie – și nu de a fixa din acest moment un buget definitiv – este recomandabil ca secțiunea bugetară să evite introducerea unor sume „arbitrare” sau a unor estimări nefundamentate. Totuși, din perspectiva guvernanței reformei, este esențial ca planul de acțiune să distingă clar tipurile de resurse necesare și ordinul de mărime al efortului (scăzut/mediu/ridicat), astfel încât decidenții să înțeleagă consecințele implementării, să anticipeze constrângerile de capacitate și să poată corela realist ambiția reformei cu resursele disponibile. În absența unei astfel de secțiuni, riscul major este ca strategia să fie percepută ca o listă de intenții necostate, iar implementarea să fie expusă subfinanțării cronice, întârzierilor și soluțiilor ad-hoc. Tabelul din Anexa 1 poate fundamenta procesul de estimare a efortului bugetar pentru implementarea programelor propuse pentru SFP 2027-2032.
- 331. Din punct de vedere conceptual, resursele necesare nu se reduc la finanțarea directă, ci includ o combinație de investiții în politici publice, capacitate instituțională, infrastructură digitală și mecanisme de schimbare organizațională.** Prin urmare, raportul propune o structurare a implicațiilor bugetare în cinci categorii de resurse, aplicabile transversal tuturor programelor din strategie.
- 332. Prima categorie privește resursele normative și de politici publice, care includ expertiză juridică, analize de impact, procese de consultare și elaborarea metodologiilor secundare necesare pentru a transforma obiectivele strategice în reguli aplicabile și uniforme.** Această dimensiune este adesea subestimată, deși fără instrumente normative clare și fără evaluarea consecințelor reglementării, reformele MRU tind să rămână parțial implementate sau să genereze interpretări divergente la nivel instituțional.
- 333. A doua categorie este reprezentată de resursele umane și de capacitate instituțională, care includ nu doar personalul existent din compartimentele de resurse umane, ci și competențe specializate indispensabile reformei.** De exemplu, acestea includ analiști de post, specialiști în planificarea forței de muncă, „data stewards” responsabili de calitatea datelor, evaluatori certificați pentru concursuri și performanță, precum și formatori și mentori pentru dezvoltarea competențelor și a leadership-ului. În mod practic, această categorie implică investiții în profesionalizarea funcției RU și în crearea unor mecanisme de suport și certificare, deoarece implementarea instrumentelor moderne (competențe, evaluare pe obiective, planificare strategică) nu poate fi susținută doar prin creșterea obligațiilor de raportare sau prin transferarea responsabilităților către instituții fără sprijin și formare.
- 334. A treia categorie privește resursele digitale/IT, care includ dezvoltare software, licențe, integrare prin API-uri, interoperabilitate cu sisteme de salarizare, buget și e-guvernare, mentenanță și securitate.** Caracterul structural al reformei MRU este strâns legat de această componentă: fără sisteme operaționale, date standardizate și instrumente de analiză, strategiile moderne devin dificil de monitorizat și de ajustat pe bază de date. În mod particular, investițiile digitale trebuie privite ca investiții multianuale, cu un profil distinct de cost: componentă inițială de dezvoltare și integrare, urmată de costuri recurente de operare, suport și securitate.
- 335. A patra categorie este formată din resurse pentru învățare și schimbare, adică bugete și instrumente pentru curriculum, platforme e-learning, coaching, mentorat, comunicare și managementul schimbării.** În administrația publică, unde reformele MRU afectează

comportamente, norme informale și practici manageriale, finanțarea formării și a schimbării organizaționale este o condiție prealabilă de succes. Subfinanțarea acestei dimensiuni duce, de regulă, la adopție formală și la menținerea procedurilor paralele, ceea ce subminează eficacitatea și credibilitatea reformei.

336. A cincea categorie vizează resursele pentru monitorizare și evaluare, inclusiv dezvoltarea și operarea tablourilor de bord (dashboard), realizarea de sondaje periodice, evaluări externe independente și studii de caz. În logica managementului orientat spre rezultate, aceste cheltuieli reprezintă investiția minimă în guvernanța implementării: fără monitorizare credibilă și evaluări periodice, reformele nu pot fi calibrate, iar deciziile privind alocarea resurselor rămân insuficient fundamentate.

337. În ceea ce privește ordinul de mărime al efortului financiar, raportul propune o clasificare indicativă care ajută la prioritizarea și secvențierea intervențiilor:

- Programele cu ordin de mărime ridicat includ cele care presupun investiții digitale și de date sau sisteme naționale scalate: operaționalizarea platformelor MRU și interoperabilitatea (Programul 5.1), guvernanța datelor și controalele de calitate (Programul 5.2), planificarea strategică a forței de muncă cu instrumente de prognoză pe bază de date (Programul 2.1) și dezvoltarea unui sistem de învățare/credite și e-learning la scară (Programul 2.3). Această categorie implică atât costuri inițiale (dezvoltare, integrare, design instituțional), cât și costuri recurente (mentenanță, suport, actualizare).
- Programele cu ordin de mărime mediu sunt acele intervenții care implică standardizare și capacitate, dar nu necesită infrastructură IT masivă: recrutarea standardizată și instrumentele aferente (Programul 1.2), programele de leadership (Programul 3.2) și modernizarea evaluării performanței, inclusiv digitalizarea fluxurilor și formarea evaluatorilor (Programul 4.1).
- Programele cu efort scăzut–mediu includ coordonarea instituțională și metodologiile asociate (Programul 1.1), piloții pentru recompensare și responsabilizare (Programul 4.2) și piloții limitați de AI/automatizare (Programul 5.3/5.4), care ar trebui menținuți prudent și etapizat până când calitatea datelor și maturitatea proceselor permit scalarea.

338. SFP 2027-2032 ar trebui să includă o metodă transparentă de stabilire a costurilor, care să permită actualizarea bugetelor pe măsură ce măsurile sunt detaliate și pilotate. În acest scop, este recomandată o abordare bazată pe activități pe fiecare program, prin definirea unor costuri unitare (de exemplu, cost/funcționar format, cost/evaluator certificat, cost/instituție integrată IT, cost/dataset curățat și validat). Această metodă permite estimarea efortului financiar în funcție de volum (număr de instituții, număr de persoane, seturi de date, fluxuri digitalizate), ceea ce crește robustețea bugetării și facilitează comparația între scenarii. În plus, stabilirea costurilor trebuie realizat multianual, cu separarea explicită între CAPEX (costuri de dezvoltare și implementare inițială) și OPEX (costuri de operare și mentenanță), precum și cu delimitarea costurilor de tranziție (change management, comunicare, formare intensivă inițială) față de costurile recurente. O astfel de structură nu doar că fundamentează realismul strategiei, dar permite și integrarea ei în ciclul bugetar, în mecanismele de raportare către UE și în evaluările periodice ale eficacității cheltuielilor publice.

339. Sursele de finanțare pentru implementarea SFP 2027–2032 trebuie să includă atât bugetul de stat, cât și surse externe, în principal fonduri ale UE; totuși, fiecare dintre aceste surse prezintă anumite limitări. Bugetul de stat ar trebui să reprezinte principala sursă de finanțare pentru măsurile pe termen lung, cu caracter repetitiv, precum și pentru cele care nu pot fi integrate în logica proiectelor finanțate extern. De asemenea, bugetul de stat trebuie utilizat pentru asigurarea sustenabilității proiectelor finanțate din surse externe. În același timp, este necesar să se țină cont de

contextul macroeconomic și fiscal dificil al României, prezentat în secțiunea 4.3 a prezentului raport. Acest context evidențiază importanța valorificării surselor de finanțare externă. În ceea ce privește aceste surse, bugetul UE reprezintă principalul reper, însă procesul de planificare pentru Cadrul Financiar Multianual 2028–2034 se află încă în desfășurare în anul 2026, existând incertitudini privind domeniile de intervenție și modalitățile de accesare a fondurilor pentru fiecare domeniu. Deși propunerile de regulamente indică posibilitatea finanțării unor domenii relevante pentru administrația publică, inclusiv reforme și consolidarea capacității administrative, este prematură identificarea unor surse concrete pentru perioada 2028–2034. În acest sens, în negocierile pentru Cadrul Financiar Multianual 2028–2034, România ar trebuie să aibă în vedere și nevoia de finanțare pentru reformele din administrația publică și din domeniul funcției publice. De asemenea, Programul Creștere Inteligentă, Digitalizare și Instrumente Financiare (PoCIDIF) poate sprijini proiecte legate de digitalizare aferente obiectivului general „OG5. Accelerarea transformării digitale a managementului funcției publice și consolidarea guvernantei datelor pentru MRU”. Programele Europa Digitală (DIGITAL), Cetățenie, Egalitate, Drepturi și Valori (CERV) și Horizont Europe pot finanța unele elemente ale planului de acțiune, dar Guvernul României trebuie să realizeze o monitorizare constantă a apelurilor lansate de CE pentru aceste programe.

Anexa 1. Planul de acțiune pentru SFP 2027-2032

- 340. Planul de acțiune va operationaliza logica strategiei, transformând obiectivele generale și programele în acțiuni, instituții responsabile, perioade de implementare, rezultate așteptate și indicatori de monitorizare și etapele evaluării.** Acest plan de acțiune detaliat va trebui elaborat în conformitate cu prevederile HG 379/2022 privind metodologia de elaborare și implementare a strategiilor, care impune ca fiecare strategie să fie însoțită de un plan de acțiune defalcat pe acțiuni, instituții responsabile, perioade de implementare, rezultate așteptate, indicatori de monitorizare și evaluare, precum și cu precizarea bugetelor sau a surselor de finanțare. Tabelul de mai jos fundamentează procesul de elaborare al planului de acțiune, făcând corespondența între obiective generale, obiective specifice, programe, rezultate așteptate, indicatori și elemente de cost pentru estimarea bugetară. Ulterior, în baza rezultatelor etapei de consultări inter-instituționale a procesului formal de elaborare a SFP 2027-2032 (descriș în Anexa 2), tabelul va trebui extins prin alocarea de responsabilități instituționale pe programe, perioade de implementare sincronizate între instituțiile responsabile și estimări de buget pentru implementarea programelor la nivelul tuturor instituțiilor vizate.
- 341. Într-un sistem MRU descentralizat, valoarea adăugată a planului de acțiune este dublă: (i) reduce riscul de implementare fragmentată printr-o secvențiere clară (norme–capacitate–proces–digitalizare–măsurare) și (ii) creează o linie de responsabilitate între nivelul central (standardizare, date, coordonare) și nivelul instituțional (implementare efectivă, schimbare organizațională).** În același timp, planul de acțiune este conceput ca instrument de management adaptiv: include precondiții și dependențe, iar termenele sunt etapizate astfel încât să permită pilotare, învățare și scalare, precum și integrarea cerințelor de raportare și comparabilitate (UE/OCDE). În mod practic, planul susține monitorizarea anuală și recalibrarea la evaluarea intermediară, evitând atât supraîncărcarea instituțiilor, cât și riscul de „reformă pe hârtie”.

Tabel de corespondență pentru planul de acțiune (2027-2032)

Obiective generale	Obiective specifice	Programe	Rezultate așteptate	Indicatori	Categorii principale de costuri care ar determina estimarea de buget ¹⁶⁰
1. Consolidarea unui sistem de management al funcției publice strategic, meritocratic și profesionalizat	1.1. Clarificarea și întărirea rolului instituției centrale de resurse umane (ANFP) în definirea poziționării instituționale și coordonarea politicilor privind funcția publică, prin întărirea funcțiilor strategice, analitice și de coordonare interinstituțională și prin reducerea fragmentării responsabilităților.	Program 1.1 – Consolidarea cadrului de guvernanță a MRU și a rolului ANFP	- Cadrul legal și instituțional revizuit, cu roluri și responsabilități clare pentru ANFP, ministere și autorități în MRU. - Mecanisme funcționale de coordonare strategică (Consiliu RU operaționalizat/structură națională de resurse umane). - Politici de MRU adoptate și monitorizate pe baza de dovezi, reflectate în raportări standardizate privind funcția publică.	- Existența cadrului normativ revizuit care consolidează rolul ANFP (da/nu). - Mecanism național de coordonare MRU constituit și operațional (da/nu) - Ședințe/an ale mecanismului de coordonare MRU (nr.) - Ponderea recomandărilor mecanismului MRU implementate (%) - Ponderea strategiilor/actelor normative majore de MRU fundamentate explicit pe date SIMRU și analize de impact. - Ponderea instituțiilor centrale care utilizează raportările MRU standardizate în procesele decizionale (%)	- Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți) - Audit și reconfigurare de procese și fluxuri de lucru și pentru reorganizare a instituțiilor implicate (Zile de lucru experți/ livrabil) - Costuri pentru consultări publice și sesiuni de coordonare inter-instituțională (Per nr. participanți) - Costuri pentru activități de dezvoltare și consolidare a capacității tehnice a actorilor implicați în guvernanța MRU (cost per participanți/cost per activitate de consolidare a capacității)

¹⁶⁰ Categoriile de cost propuse nu sunt exhaustive și se referă la categorii de costuri directe - intrări/rezultate imediate - și nu la costuri indirecte (precum cele legate de monitorizarea și evaluarea realizării indicatorilor) sau la implicațiile bugetare ce derivă din aplicarea măsurilor/politicilor publice. Totodată, nu se pot delimita costurile care cad în sarcina unei singure instituții cu rol prevăzut în implementarea strategiei sau a tuturor instituțiilor din administrația publică care intră sub incidența strategiei. Costurile totale și defalcate, precum și repartizarea lor, vor trebui estimate în funcție de alocările de responsabilități instituționale asumate de instituțiile responsabile de implementarea strategiei, odată ce obiectivele, programele și structura de guvernanță vor fi agreeate și formalizate în cadrul procesului de elaborare și avizare a strategiei.

Obiective generale	Obiective specifice	Programe	Rezultate așteptate	Indicatori	Categorii principale de costuri care ar determina estimarea de buget ¹⁶⁰
	1.2. Continuarea politicii de profesionalizare și modernizare a profesiei de specialist în resurse umane în administrația publică, prin introducerea familiei funcționale de RU, definirea unor competențe specifice adaptate și programe dedicate de formare și certificare		- Dezvoltare corp de specialiști RU coordonat metodologic de ANFP, cu certificare în MRU bazat pe competențe.	- Ponderea specialiștilor RU certificați în MRU prin programe de perfecționare și formare profesională - Existență ocupațională și compea standardelor tențelor specifice pentru diferitele roluri corespunzătoare activităților de RU din sectorul public	- Costuri totale pentru dezvoltarea și derularea de programe de formare și certificare (Per participant) - Costuri pt. elaborarea standardelor ocupaționale și a profilelor de competențe specifice (Zile de lucru expert /per profil)
	1.3. Continuarea consolidării cadrului normativ și instituțional privind cariera în funcția publică, print-o mai bună calibrare a abordării bazate pe competențe în toate procesele de MRU (recrutare, promovare, mobilitate, evaluare, dezvoltare), cu reguli uniforme și previzibile la toate nivelurile administrației.	Program 1.2 – Meritul și transparența în recrutare, promovare și mobilitate	- Concursul național și procedurile standardizate devin principala modalitate de recrutare pentru funcțiile publice	- Ponderea posturilor vacante ocupate prin concurs național (din total posturi ocupate/an). - Ponderea posturilor incluse în Planul de recrutare care sunt efectiv ocupate în urma concursurilor pe post. - Gradul de utilizare a grupului de candidați admiși în urma concursului național. - Gradul de satisfacție al instituțiilor și candidaților cu privire la derularea concursului național.	- Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți) - Costuri pentru dezvoltarea și calibrarea testelor standardizate de selecție (Item validat) - Costuri pentru evaluatori externi și comisii de concurs (Zile de lucru per concurs național) - Costuri pt. operaționalizare și funcționare a centrelor de evaluare (Candidat evaluat și post trecut prin concurs) - Costuri pt. dezvoltare, implementare și procesare sondaje de satisfacție la nivelul

Obiective generale	Obiective specifice	Programe	Rezultate așteptate	Indicatori	Categorii principale de costuri care ar determina estimarea de buget ¹⁶⁰
					administrației publice (Zile de lucru per concurs national și/sau contract furnizare servicii).
	1.4. Continuarea întăririi garanțiilor împotriva discreției politice asupra funcției publice, în special pentru funcțiile de conducere, prin adoptarea mecanismelor obligatorii de transparentizare și evaluare a meritocrației profesionale în numirile și încetările în funcția publică, adaptate categoriilor de funcții.		- Ponderea numirilor temporare, excepționale sau temporare în funcții publice scade gradual.	- Numărul și ponderea numirilor temporare/excepționale (raportate la total numiri), diferențiat pe tipuri de funcții publice.	- Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți) - Costuri pentru consultări publice și sesiuni de coordonare inter-instituțională (Per nr. participanți)
	1.5. Dezvoltarea unui cadru structurat de ocupare a funcțiilor publice prin mobilitate, prin operaționalizarea unitară a competențelor la nivel de domenii funcționale și prin dezvoltarea unor mecanisme privind mobilitatea orizontală și verticală, inclusiv mecanisme de		- Sunt adoptate și utilizate ținte de folosire a mobilității orizontale și verticale care adresează acoperirea deficitului de competențe și dezvoltarea carierei.	- Ponderea posturilor incluse în Planul de recrutare care sunt efectiv ocupate în urma utilizării instrumentelor de mobilitate în funcția publică.	- Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți) - Costuri pentru consultări publice și sesiuni de coordonare inter-instituțională (Per nr. participanți)

Obiective generale	Obiective specifice	Programe	Rezultate așteptate	Indicatori	Categorii principale de costuri care ar determina estimarea de buget ¹⁶⁰
	mobilitate și detașare între administrațiile naționale și instituțiile UE, în linie cu orientările EUPAN.				
Obiectiv general 2: Integrarea planificării strategice a forței de muncă și dezvoltarea capacităților orientate spre viitor - alinierea structurii, dimensiunii și competențelor corpului funcționarilor publici la nevoile actuale și viitoare, în mod sustenabil, ancorat în procesele de planificare strategică și bugetară	2.1. Instituționalizarea unui sistem de planificare strategică a forței de muncă în funcția publică, bazat pe analize periodice (structură de vârstă, competențe, fluctuație, posturi vacante) și pe scenarii demografice și bugetare, corelat cu reformele sectoriale și cu obiectivele fiscale.	Program 2.1 – Planificarea strategică a forței de muncă în funcția publică	- Planificarea forței de muncă proiectează și gestionează eficace cheltuielile de personal, în funcție de angajamentele bugetare, asigurând corelare cu cadrul de cheltuieli pe termen mediu. - Procesul de planificare abordează ținte cantitative clare privind înnoirea corpului de funcționari publici. - Instituțiile corelează direct politicile de personal cu procesul de planificare strategică. - Planificarea forței de muncă integrează toate instrumentele de adresare a nevoilor de personal într-un plan de acțiune integrat care să acopere nevoile de	- Ponderea ordonatorilor principali de credit care își mențin cheltuielile cu personal într-o marjă de +/- 10% din proiecțiile dezvoltate prin procesul de planificarea forței de muncă (% din populația de ordonatori principali de credit). - Ponderea ordonatorilor principali de credit care asociază costuri, profile și efective de personal la obiective și/sau măsuri individuale din PSI-urile instituționale (% din populația de ordonatori principali de credit). - Planul strategic privind forța de muncă reflectă nevoile de personal numeric dar și pe domenii funcționale. - Modificările anuale ale planului strategic de forță de muncă afectează mai puțin de	- Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți) - Costuri pentru identificarea nevoilor și problemelor legate de disponibilitatea și utilizarea de date și adresarea lor, inclusiv adaptare baze de date (Zile de lucru experți) - Costuri totale pentru derularea de planuri-pilot în ministere (Zile de lucru experți) - Costuri totale de dezvoltare, acreditare și derulare a programelor de formare pentru personalul responsabil de PFM (Zile de lucru experți și/sau contracte achiziții și servicii de asistență tehnică)

Obiective generale	Obiective specifice	Programe	Rezultate așteptate	Indicatori	Categorii principale de costuri care ar determina estimarea de buget ¹⁶⁰
			personal din punct de vedere cantitativ dar și ca profil de competențe la nivel de domenii funcționale.	- 20% din totalul posturilor vizate prin planul multi-anual. - Ponderea ordonatorilor principali de credit care dezvoltă, aprobă și pun în aplicare planuri integrate de acțiune de adresare a nevoilor de personal prin mobilitate, rotație, promovare, recrutare și succesiune (% din populația de ordonatori principali de credit).	
	2.2. Consolidarea și actualizarea periodică a cadrului general de competențe pentru funcția publică inclusiv competențele digitale și specifice la nivel de domenii funcționale și integrarea acestuia în procesele de MRU – de la definirea posturilor până la evaluarea performanței și planificarea succesiunii, dar cu aplicarea selectivă a competențelor digitale în recrutare și formare.	Program 2.2 – Consolidarea și utilizarea cadrelor de competențe	- Cadrul de competențe diferențiat pe domenii funcționale. - Integrarea competențelor în fișele de post, procedurile de recrutare și evaluarea anuală a performanței. - Rețea de analiști de post și specialiști RU capabili să aplice instrumentele legate de cadrul de competențe.	- Ponderea fișelor de post care includ competențe generale și specifice conforme cadrului național. - Ponderea concursurilor și evaluărilor de performanță care utilizează criteriile de competențe. - Numărul de analiști de post și specialiști RU formați și certificați în utilizarea cadrului de competențe	- Costuri pentru revizuire/rafinarea listelor de competențe pe domenii funcționale (Zile de lucru experți) - Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți) - Costuri totale pentru formare și continuarea certificărilor în cadrul instituțiilor vizate privind analiza posturilor și utilizarea cadrului de competențe (Per participant)

Obiective generale	Obiective specifice	Programe	Rezultate așteptate	Indicatori	Categorii principale de costuri care ar determina estimarea de buget ¹⁶⁰
	2.3. Dezvoltarea unui sistem coerent de învățare și dezvoltare profesională pentru funcționarii publici, bazat pe evaluări strategice ale nevoilor de formare, standarde de calitate pentru programe și un sistem de credite transferabile care să coreleze învățarea cu evoluția în carieră.	Program 2.3 – Dezvoltarea sistemului de formare și învățare pe tot parcursul carierei	- Strategie națională de formare/învățare pentru funcția publică, cu standarde de calitate și mecanisme de acreditare. - Sistem de credite de dezvoltare profesională legate de carieră și mecanism de asigurare a calității și relevanței activităților de formare în funcția publică (inclusiv metodologie și cadru coerente pentru analiza strategică a nevoilor de formare). - Curriculum, instrumente și platforme de formare și dezvoltare corelate cu nevoile de formare și dezvoltare derivate din cadrele de competență aplicabile funcției publice.	- Intrarea în vigoare a unei strategii naționale de formare pentru funcția publică (da/nu). - Intrarea în vigoare a sistemului de credite de dezvoltare profesională și a standardelor și mecanismului de asigurare a calității formării în funcția publică. - Media numărului de credite de dezvoltare profesională raportată la numărul de funcționari publici - Introducerea de curriculum și programe de formare standard pentru funcționari publici, legate de competențele generale (și specifice) aplicabile - Ponderea instituțiilor care identifică, raportează și planifică nevoile de formare pentru funcționari publici pe baza metodologiei de analiză strategică a nevoilor de formare (% din total ordonatori principali de credite).	- Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți). - Costuri pentru dezvoltarea conținutului tehnic și parcurgerea procesului legal aferent elaborării, consultărilor, avizării și aprobării strategiei pentru formare (Zile de lucru experți) - Costuri totale de dezvoltare, acreditare, și integrare în platforme ICT a curriculumului de formare standard pentru funcționari publici (Zile de lucru experți) - Costuri extindere platforme ICT pentru integrarea sistemului de credite de dezvoltare profesională (Zile de lucru experți și/sau contract achiziții și servicii de asistență tehnică).

Obiective generale	Obiective specifice	Programe	Rezultate așteptate	Indicatori	Categorii principale de costuri care ar determina estimarea de buget ¹⁶⁰
Obiectiv general 3: Modernizarea MRU pentru funcțiile de conducere din categoria de DG/DGA și de ÎFP pentru a răspunde problemelor complexe din administrația publică	3.1. Definirea și consolidarea unui cadru de reglementare coerent și diferențiat pentru funcțiile publice din categoriile de DG/DGA și ÎFP, bazat pe mandate determinate și legate de performanță în funcție, standarde riguroase de eligibilitate, profiluri de competențe specifice și management al carierei transparent.	Program 3.1 – Adaptarea funcțiilor publice de DG/DGA și ÎFP la standardele necesare pentru a genera rezultate în administrația publică	- Cadrul de ÎFP va impune crearea unui corp de lideri de elită în administrația publică din România prin identificarea, selecția și dezvoltarea riguroasă a titularilor funcțiilor cu rol de conducere de la cel mai înalt nivel non-politic din instituțiile administrației publice. - Evaluarea performanței ÎFP va fi legată direct de rezultatele procesului de planificare și evaluare strategică a performanței organizației, materializat prin PSI.	- Funcțiile de DG/DGA sunt cartografiate și clasificate ca parte a corpului de ÎFP, pe baza complexității evaluate a funcției. - Ponderea posturilor din categoriile de DG/DGA și ÎFP ocupate, prin numiri pe bază de concurs și stabile, de către candidații care promovează concursul național (% din totalul posturilor ocupate la nivelul categoriilor respective). - Numărul candidaților preselecți pentru o eventuală numire în funcție (% din totalul candidaților înscrși în concursul național). - Procesul de evaluare a performanței diferențiază DG/SGA și ÎFP după obiective atinse, conform PSI și competențelor demonstrate (distribuția calificativelor de performanță).	- Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți). - Costuri de fundamentare analitică a propunerilor de politică publică privind reclasificarea posturilor de DG/DGA și ÎFP (Zile de lucru experți). - Costuri pentru consultări publice și sesiuni de coordonare inter-instituțională (Per nr. participanți)

Obiective generale	Obiective specifice	Programe	Rezultate așteptate	Indicatori	Categorii principale de costuri care ar determina estimarea de buget ¹⁶⁰
	3.2. Dezvoltarea unui sistem integrat de dezvoltare a competențelor de management și leadership în administrația publică, în concordanță cu recomandările OCDE privind leadership-ul și capacitatea administrației publice	Program 3.2 – Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică	- Calitatea managementului din administrația publică, în termeni de percepții ale personalului și de contribuții la performanța și buna guvernare a instituțiilor publice, va fi comparabilă cu standardele UE/OCDE - Dezvoltarea unei politici publice coerente de formare specializată pe parcursul carierei pentru DG/DGA și ÎFP, ce include instrumente și oportunități coerente de formare și un sistem de asigurare a calității în formare și dezvoltare.	- Indicii care măsoară direct calitatea conducerii funcției publice (e.g., scorul pentru „Strategie și Leadership” conform Indicelui Blavatnik privind administrația publică) - Punerea în aplicare a unui cadru și programe de formare specializată dedicate pentru funcții publice de DG/DGA și ÎFP, personalizate pentru diferitele etape de carieră și nevoile asociate de formare.	- Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți) - Costuri pentru consultări publice și sesiuni de coordonare inter-instituțională (Per nr. participanți) - Costuri cu evaluatorii externi implicați în procesul de evaluare a IFP (Per post de ÎFP ocupat) - Costuri totale de dezvoltare, acreditare și derulare a programelor de formare standard dedicate DG/DGA și ÎFP (Zile de lucru experți și/sau contracte achiziții și servicii de asistență tehnică)
Obiectiv general 4: Creșterea performanței, implicării și	4.1. Continuarea reformei sistemului de evaluare a performanței pentru funcționarii	Program 4.1 – Modernizarea sistemului de	- Sistem de evaluare a performanței diferențiat și credibil pentru	- Ponderea funcționarilor publici care percep evaluarea performanței ca fiind echitabilă (% din populația de funcționari	- Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți)

Obiective generale	Obiective specifice	Programe	Rezultate așteptate	Indicatori	Categorii principale de costuri care ar determina estimarea de buget ¹⁶⁰
attractivității funcției publice prin management al performanței modern și orientat spre rezultate	publici, prin trecerea la un model bazat pe obiective, rezultate și competențe, care recompensează performanța individuală transparent și echitabil și poate fi folosit ca instrument de dezvoltare profesională	management al performanței	funcționarii publici, corelat explicit cu PSI. - Corelare clară și directă între performanța demonstrată la nivelul funcționarilor publici și deciziile administrative legate de cariera acestora.	publici; se măsoară prin sondaj). - Distribuția calificativelor de performanță (pondere calificative maxime vs. intermediare). - Ponderea ordonatorilor principali de credite care derivă explicit obiectivele individuale ale funcționarilor publici din obiectivele, programele și măsurile instituționale definite în PSI (% raportat la populația ordonatorilor principali de credite).	- Costuri pentru consultări publice și sesiuni de coordonare inter-instituțională (Per nr. participanți)
	4.2. Corelarea treptată a carierei și a salarizării cu performanța, inclusiv prin explorarea unor mecanisme prudente, pilotate, de recompensare bazată pe rezultate	Program 4.2 – Introducerea unui sistem proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare în funcție de performanță și complexitatea muncii	- Salarizare (i) echitabilă pentru funcții publice care desfășoară muncă de complexitate egală, (ii) diferențiată în funcție de complexitatea specifică a muncii, (iii) ajustată în funcție de performanța evaluată. - Mecanisme credibile de prevenire și adresare a performanței constante scăzute în funcția publică, precum	- Analiza dispersiei salariale care reflectă distribuția și variația salarizării în rândul funcției publice - Evoluția indicatorilor de percepții privind recompensarea/sanționarea proporțională a funcționarilor publici (sondaje). - Ponderea de acțiuni administrative aplicate în urma evaluării performanței, precum încetări raport serviciu și acordare premii de excelență	- Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți) - Costuri de fundamentare analitică a propunerilor de politică publică privind îmbunătățirea echității salarizării pentru funcția publică și privind definirea standardelor de performanță (Zile de lucru experți) - Costuri pentru consultări publice și sesiuni de coordonare inter-

Obiective generale	Obiective specifice	Programe	Rezultate așteptate	Indicatori	Categorii principale de costuri care ar determina estimarea de buget ¹⁶⁰
			perioade de probă, planuri individuale de redresare și politici de sancționare etapizată	(% raportat la totalul nr. evaluări de performanță).	instituțională (Per nr. participanți)
	4.3. Dezvoltarea și extinderea unor forme de muncă flexibile (telemuncă, lucru hibrid, program flexibil, fracțiuni de normă), acolo unde natura funcției o permite, pentru a crește atractivitatea funcției publice, a susține echilibrul viață profesională-viață personală și a răspunde noilor modele de muncă.		- Atractivitate crescută a funcției publice în rândul tinerilor.	- Ponderea tinerilor în funcții publice care ar recomanda o carieră în funcția publică datorită beneficiilor non-financiare (sondaj).	- Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți) - Costuri pentru consultări publice și sesiuni de coordonare inter-instituțională (Per nr. participanți)
Obiectiv general 5: Accelerarea transformării digitale a managementului funcției publice și consolidarea guvernantei datelor pentru MRU	5.1. Continuarea digitalizării ANFP prin operaționalizarea deplină a platformelor digitale e-ANFP și SIMRU, precum și consolidarea SENEOSP ca sistem național unificat de evidență a ocupării în sectorul public, cu standarde	Program 5.1 – Operaționalizarea ecosistemului de MRU și guvernanța datelor	- Facilități self-service operaționale pentru tot personalul din administrația publică din România. - Extinderea SENEOSP ca hub de date pentru întregul sector public și utilizarea BI în procesele decizionale la nivel strategic.	- Număr de instituții publice furnizoare de date în SENEOSP. - Număr de instituții publice ce utilizează SENEOSP pentru analiză de date. - Utilizatori activi ai platformei de tip BI având ca sursă de date SENEOSP.	- Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți) - Costuri pentru consultări publice și sesiuni de coordonare inter-instituțională (Per nr. participanți) - Costuri pentru dezvoltare software și integrare baze de date, dacă exced contractelor

Obiective generale	Obiective specifice	Programe	Rezultate așteptate	Indicatori	Categorii principale de costuri care ar determina estimarea de buget ¹⁶⁰
	comune de date, interfețe interoperabile cu sistemele de salarizare, buget și e-guvernare.				actuale de mentenanță evolutivă și adaptivă (Zile de lucru experți și/sau contracte achiziții și servicii de asistență tehnică) - Costuri infrastructură hardware: extindere resurse existente, echipamente și licențe securitate cibernetică, audit IT (Zile de lucru experți și/sau contracte achiziții și servicii de asistență tehnică) - Costuri pentru licențe software și servicii de hosting (Cloud) (Per licență) - Costuri de servicii de Helpdesk și mentenanță tehnică, dacă cerințele exced contractelor actuale de mentenanță evolutivă și adaptivă (Per Acord privind nivelul serviciilor – <i>Service Level Agreement</i>)
	5.2. Elaborarea și implementarea unui cadru de guvernanță a datelor de RU (proprietate, calitate, validare, actualizare periodică, acces, protecția datelor) și introducerea unor obligații clare de		- Sistem de MRU complet operațional, cu raportare obligatorie și standardizată pentru toate instituțiile în SIMRU sau alt sistem național.	- Ponderea instituțiilor care raportează regulat și complet în SIMRU. - Număr de funcționari publici care utilizează self-service în SIMRU	- Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți) - Costuri pentru consultări publice și sesiuni de coordonare inter-instituțională (Per nr. participanți) - Costuri de fundamentare analitică a propunerilor de

Obiective generale	Obiective specifice	Programe	Rezultate așteptate	Indicatori	Categorii principale de costuri care ar determina estimarea de buget ¹⁶⁰
	raportare pentru toate instituțiile publice, în conformitate cu normele naționale și europene privind protecția datelor.				politică publică privind guvernanța datelor (Zile de lucru experți).
	5.3. Dezvoltarea capacității de analiză de date în domeniul resurselor umane (dashboard-uri, indicatori standardizați, analitică predictivă) pentru fundamentarea deciziilor privind recrutarea, mobilitatea, formarea, succesiunea și reforma carierei în funcția publică.		- Extinderea capabilităților de analiză a datelor de RU la nivel central și local - Date RU utilizate sistematic pentru planificare, monitorizare și evaluare a politicilor de MRU	- Numărul de seturi de indicatori RU standard generați automat la nivel guvernamental. - Timpul mediu necesar pentru obținerea de statistici consolidate la nivel național privind funcția publică.	- Costuri totale pentru dezvoltarea și derularea de programe de formare și certificare pentru personalul responsabil de RU (Per participant)
	5.6 Îmbunătățirea sistemului de clasificare a funcțiilor specializate în domeniul IT pe baza unor roluri definite în acord cu cadrul de competențe european pentru profesioniștii IT (e-CF) și definirea unui cadru adaptat de management al resurselor umane pentru		- Rolurile IT reglementate și introduse la nivel de sistem	- Cadru normativ adoptat privind rolurile IT și funcțiile IT specializate.	- Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți) - Costuri pentru consultări publice și sesiuni de coordonare inter-instituțională (Per nr. participanți) - Costuri de fundamentare analitică a propunerilor de politică publică privind

Obiective generale	Obiective specifice	Programe	Rezultate așteptate	Indicatori	Categorii principale de costuri care ar determina estimarea de buget ¹⁶⁰
	acești profesioniști, inclusiv printr-o salarizare adaptată				clasificarea posturilor ICT (Zile de lucru experți).
	5.4. Definirea și pilotarea unor utilizări responsabile ale inteligenței artificiale și automatizării în MRU, cu garanții privind transparența, explicabilitatea, absența discriminării și menținerea deciziei umane finale, în linie cu principiile UE și OCDE privind AI.	Program 5.3 – Digitalizarea proceselor de RU și utilizarea responsabilă a AI și automatizării	- Proceduri de recrutare, mobilitate, evaluare și formare derulate predominant prin canale digitale, cu trasabilitate și transparență sporite. - Proiecte-pilot de utilizare a AI în procese de RU (screening competențe, recomandări de formare), cu evaluare etică. - Elaborarea unui cod de conduită pentru utilizarea AI în MRU, aliniat la principiile UE/OCDE	- Ponderea procedurilor de RU derulate integral prin sisteme digitale (de la anunț la decizie). - Numărul de proiecte-pilot de utilizare a AI/automatizări în MRU implementate și evaluate. - Existența unei metodologii/cod de conduită privind utilizarea AI și a datelor în MRU, aliniată la legislația UE (da/nu). - Sesiuni de formare realizate în utilizarea AI și a noilor tehnologii.	- Costuri de analiză și revizuire/elaborare a cadrului legal, operațional și metodologic (Zile de lucru experți) - Costuri pentru analiza, dezvoltarea și implementarea, etapizată a unor proiecte-pilot de AI/RPA în MRU (Zile de lucru experți/ contracte achiziții și servicii de asistență tehnică) - Costuri pentru elaborarea cadrului de utilizare etică a AI în gestionarea resurselor umane, aliniat cu recomandările UE (Zile de lucru experți/contracte achiziții și servicii de asistență tehnică) - Costuri pentru achiziția de licențe software (Per licență) - Costuri totale de dezvoltare și derulare programe de formare în digitalizare procese și utilizare AI pentru personalul RU și ITC din administrația publică (Per participant)
	5.5. Continuarea dezvoltării competențelor digitale	Program 5.2 – Dezvoltarea competențelor	- Majoritatea funcționarilor publici dețin competențe	- Numărul și ponderea funcționarilor publici certificați	- Costuri totale de dezvoltare, acreditare și derulare a programelor de formare

Obiective generale	Obiective specifice	Programe	Rezultate așteptate	Indicatori	Categorii principale de costuri care ar determina estimarea de buget ¹⁶⁰
	pentru funcționarii publici, prin programe dedicate de formare și comunități de practică, aliniate inițiativelor europene (ComPAct, Deceniul Digital)	digitale și data literacy în funcția publică	digitale de bază; personalul RU și de conducere dobândește competențe de utilizare a datelor. - Creșterea gradului de utilizare a instrumentelor digitale în procesele de MRU.	în competențe digitale (de bază și intermediar). - Ponderea personalului RU și a personalului de conducere care au parcurs cursuri de analiză de date RU și utilizare SIMRU. - Numărul de analize/rapoarte RU bazate pe date generate la nivel instituțional.	standard dedicate fiecărei categorii vizate de funcționari publici (Per participant)

342. Planul de acțiune va trebui completat de un set de elemente operaționale care transformă planificarea strategică într-un instrument efectiv de management al implementării. Aceste elemente sunt necesare deoarece, într-un domeniu transversal precum managementul funcției publice, riscurile nu provin doar din „ce” se implementează, ci mai ales din „cum” și „în ce ordine” sunt puse în aplicare intervențiile: reglementare și standardizare, dezvoltarea capacităților, digitalizare și guvernanță a datelor, pilotare, apoi scalare. În consecință, planul de acțiune va trebui însoțit de etape semestriale care stabilesc livrabile intermediare verificabile, de o hartă a dependențelor critice între programe (factori favorizanți și consecințe), precum și de un registru de riscuri și măsuri de adresare și anticipare care permite intervenția timpurie înainte ca întârzierile să devină blocaje structurale.

343. Totodată, pentru a asigura sustenabilitatea și credibilitatea implementării, planul de acțiune ar trebui completat cu un cadru de resurse și finanțare (tipuri de resurse, ordine de mărime și metodă de costing), precum și cu un mecanism anual de actualizare bazat pe date, rapoarte și consultare instituțională. Acest mecanism instituie un ciclu predictibil de „monitorizare–învățare–ajustare”, în care datele consolidate (e.g., din SIMRU/SENEOSP) și concluziile revizuirilor tematice fundamentează re-etapizări, realocări și eventuale ajustări normative, cu validare în mecanismele de coordonare (inclusiv Consiliul RU) și integrare în ciclul bugetar. În acest fel, strategia își păstrează orientarea pe rezultate, își reduce riscul de implementare fragmentată și rămâne adaptabilă la schimbările de context și capacitate care pot apărea pe parcursul perioadei 2027–2032.

Etape semestriale 2027–2032

344. Tabelul de mai jos propune un calendar comun pentru întregul portofoliu de programe, astfel încât instituțiile să poată sincroniza: (i) reglementarea și standardizarea, (ii) dezvoltarea capacităților, (iii) digitalizarea, (iv) pilotarea și scalarea, (v) monitorizarea și evaluarea.

Semestru	Livrabile strategice obligatorii	Livrabile operaționale critice	Livrabile digitale și de date	Livrabile M&E / guvernanță
2027 S1	Decizie de guvernanță: roluri ANFP/SGG/MDLPA/MF/ADR; constituire grupuri de lucru pe OG	Inventariere proceduri MRU și referință instituțional; selectarea instituțiilor pilot	Audit SIMRU/e-ANFP/SENEOSP și roadmap de interoperabilitate; dicționar preliminar de date RU	Cadru MRU și „Inventar de indicatori” (definiții/ținte/baseline); calendar anual de raportare
2027 S2	Pachet normativ 1 (propuneri): guvernanță MRU + concursuri standardizate + competențe (draft)	Prototip proceduri standard (recrutare/mobilitate/evaluare); proiectare programe formare și leadership	Prime funcționalități digitale critice: raportare standard privind concursul național (pilot)	Primul raport semestrial de progres (intern); validare indicatori în structura de coordonare MRU
2028 S1	Adoptare/operare pachet normativ 1 (unde este cazul); decizii de implementare la nivel guvernamental	Implementare inițială: proceduri standard + formare RU/evaluatori; lansare PFM în instituțiile pilot	Interoperabilitate minimă SIMRU–buget–salarizare (pilot); dashboard guvernamental v1	Raport anual 2027; revizuire ușoară de indicatori și ținte
2028 S2	Pachet normativ 2 (unde e necesar): funcții de conducere/ÎFP; performanță; mobilitate	Extindere concurs standardizat; leadership program pilot extins; credite formare pilot	Self-service RU (pilot); calitate date (controale automate); BI v1	Evaluare la jumătatea perioadei; revizuire tematică anuală
2029 S1	Decizie de scalare pentru programele pilot validate (PFM, performanță, e-recrutare, leadership)	Extindere PFM la OPC noi; integrare competențe în fișe post și evaluări	Dashboard v2; standarde de guvernanță a datelor aplicabile tuturor instituțiilor	Raport anual 2027 + plan de remediere pentru domenii cu progres scăzut
2029 S2	Ajustări normative punctuale (dacă evaluarea intermediară o cere)	Management talente și succesiune (pilot) + proceduri de rotație/mobilitate	Interoperabilitate extinsă; bibliotecă de rapoarte RU standard	Revizuire tematică anuală + peer learning (inter pares)

2030 S1	Consolidare: mecanisme stabile de coordonare și responsabilizare	Generalizare credite formare; maturizare leadership; consolidare evaluare performanță	Automatizări (pilot); pregătire cadre AI responsabile	Raport anual 2028; audit calitate date și conformitate
2030S2	Decizie informată privind extinderea mecanismelor de recompensare (după programe pilot)	Stabilizare carieră și mobilitate; reducere numiri temporare	AI/automatizare – 2–3 programe pilot evaluate etic și funcțional	Revizuire tematică anuală; pregătire evaluare finală
2031 S1	Pachet de închidere ciclu: lecții, standarde consolidate, recomandări pentru 2031+	Finalizare scalare intervenții cu impact demonstrat	Consolidare arhitectură digitală și guvernanță date	Colectare date pentru evaluare finală; raport anual 2029
2031 S2	Propunere nou ciclu strategic (2031–2035)	Plan de continuitate instituțională pentru instrumente/procese	Roadmap digital 2031+	Evaluare finală 2032 și plan de re-evaluare

- 345. În faza de implementare, portofoliul de programe nu poate fi tratat ca o listă de intervenții autonome, deoarece unele componente funcționează în mod structural ca precondiții pentru altele.** Explicitarea dependențelor în planul de acțiune nu are doar un rol descriptiv, ci unul operațional: clarifică ordinea logică de implementare, reduce riscul de blocaje și oferă o justificare solidă pentru faptul că anumite rezultate nu pot fi solicitate „de la început”, fără ca infrastructura instituțională, informațională și metodologică necesară să fie deja funcțională. În absența acestei arhitecturi de dependențe, implementarea tinde să devină fragmentată, iar evaluarea progresului se poate baza pe conformare formală, nu pe transformare efectivă.
- 346. O primă categorie o reprezintă dependențele de tip factor favorizant, adică intervențiile care creează condițiile minime de funcționare pentru programele ulterioare.** În această logică, 5.1 (platforme MRU) și 5.2 (guvernanță date) constituie infrastructura critică pentru 2.1 (PFM), 4.1 (performanță pe obiective), 1.1 (raportare anuală standardizată) și 3.2 (selecție/evaluare personal conducere și ÎFP). În mod similar, 2.2 (cadru competențe) este un factor esențial pentru 1.2 (recrutare/promovare/mobilitate pe competențe), 4.1 (evaluarea performanței), 3.2 (selecție leadership) și 2.3 (formare aliniată): fără un limbaj comun al competențelor și fără standarde aplicabile, procesele de recrutare, dezvoltare și evaluare rămân inconsecvente, iar investițiile în formare nu pot fi corelate robust cu nevoile reale ale funcțiilor și ale performanței. Totodată, 1.1 (guvernanță MRU și rol ANFP) acționează ca factor favorizant transversal pentru standardizare (1.2), coerența implementării la nivel local, raportarea comparabilă și mecanismele de coordonare (Consiliul RU); altfel spus, fără o guvernanță clară, chiar și instrumentele bine concepute riscă să fie aplicate divergent, ceea ce compromite comparabilitatea și capacitatea de scalare.
- 347. A doua categorie vizează dependențele de tip „consecință”, unde anumite programe sunt recomandabile doar după maturizarea unor mecanisme anterioare.** În această paradigmă, 4.2 (recompensare/responsabilizare legate de performanță) este o consecință a 4.1: extinderea stimulentei sau a mecanismelor de responsabilizare înainte ca evaluarea performanței să fie credibilă și diferențiată ar introduce riscuri de inechitate percepută și comportamente oportuniste, subminând acceptabilitatea reformei. Similar, AI/automatizarea (5.3) trebuie tratată ca o consecință a calității datelor (5.2) și a proceselor standardizate (1.2/4.1). Rațiunea este una de control și integritate: aplicarea AI peste procese neuniforme și date inconsistente nu „optimizează” arbitrarul, ci îl reproduce și îl amplifică, deoarece automatizează variația necontrolată și o face mai greu de detectat și corectat.
- 348. Dependențele de tip „capacitate” subliniază că reformele normative (1.1, 3.1) nu produc efecte în mod automat, ci depind de capacitatea efectivă de implementare din instituții.** Dacă profesionalizarea funcției de RU (1.2) și programele de formare (2.3) nu avansează concomitent, standardele rămân dificil de aplicat, iar diferența dintre „regulă” și „practică” se adâncește. Din această perspectivă, capacitatea nu este un element auxiliar, ci o condiție de eficacitate: cadrul normativ devine operațional doar atunci când există competențe, instrumente, timp managerial și mecanisme de sprijin care să permită aplicarea uniformă și învățarea iterativă.

Mecanism anual de actualizare a planului de acțiune

349. Planul de acțiune trebuie conceput ca un instrument „viu” de governanță a implementării, actualizat anual printr-un ciclu standardizat, astfel încât ajustările să fie predictibile, transparente și fundamentate pe evidențe. Această abordare reduce riscul de derapaje neobservate (întârzieri cumulative, pilotări fără scalare, resurse insuficiente) și oferă un mecanism instituționalizat de învățare: datele și constatările din monitorizare sunt transformate în decizii operaționale privind termenele, prioritățile, resursele și, atunci când este necesar, intervențiile normative. În mod esențial, actualizarea anuală creează o punte între logica strategică (obiective și programe) și realitățile de implementare, fără a compromite stabilitatea direcțiilor asumate pentru perioada 2027–2032.

350. Ciclul anual este conceput pentru a asigura o secvențiere logică. Mai întâi stabilizarea și validarea datelor, apoi analiza și formularea propunerilor tehnice, ulterior deliberarea și avizarea în mecanismele de coordonare, iar în final decizia guvernamentală și comunicarea publică:

- În lunile ianuarie–februarie, se colectează indicatorii anului anterior, urmat de validarea tehnică în SIMRU/SENEOSP. Scopul este dublu: pe de o parte, asigurarea comparabilității datelor în timp și între instituții; pe de altă parte, prevenirea corecțiilor ad-hoc care ar submina credibilitatea raportării. În martie, instituțiile transmit o raportare scurtă, pe un șablon unic, însoțită de justificări pentru abaterile semnificative față de ținte sau termene. Această etapă nu urmărește producerea unui volum mare de raportare, ci colectarea unor explicații standardizate care permit diferențierea între întârzieri „acceptabile” (de exemplu, dependențe externe) și blocaje structurale (de exemplu, lipsă de capacitate sau norme neclare).
- În aprilie–mai, ANFP (în colaborare cu structura de coordonare strategică din cadrul SGG) realizează analiza centrală: consolidează datele, identifică tendințe și deviații, evaluează progresul pe programe și propune ajustări motivate
- În iunie, are loc sesiunea Consiliului RU (organism consultativ instituit prin Legea nr. 69/2019), care funcționează ca spațiu formal de deliberare: se discută constatările, se validează lecții învățate, se formulează recomandări și se avizează direcțiile de ajustare, în special cele cu implicații interinstituționale sau normative.
- În iulie, Guvernul/SGG adoptă deciziile privind re-etapizarea și resursele, cu integrarea implicațiilor în planificarea bugetară și în prioritățile guvernamentale pentru semestrul următor.
- În septembrie, planul de acțiune se actualizează formal (versiune revizuită), se comunică public principalele schimbări și se actualizează tabloul de bord (dashboard-ul) de monitorizare.
- În octombrie–decembrie, se realizează revizuirea tematică anuală (axată pe un domeniu prioritar: recrutare, performanță, digitalizare etc.), iar concluziile sunt utilizate pentru pregătirea piloților și a intervențiilor din anul următor, închizând astfel ciclul de „monitorizare–învățare–ajustare”.

351. Funcționarea mecanismului anual depinde de o alocare clară a rolurilor, astfel încât responsabilitatea să fie distribuită coerent între nivelul central (standardizare, coordonare, date) și nivelul instituțional (implementare efectivă). ANFP, în calitate de autoritate centrală de politici și standarde în domeniul funcției publice, are rolul de responsabil pentru colectarea și consolidarea datelor, elaborarea raportului anual de progres și formularea propunerilor tehnice de ajustare (indicatori, termene, instrumente metodologice). SGG are rol pentru validarea guvernamentală, coordonarea interinstituțională și integrarea ajustărilor în prioritățile de reformă și în arhitectura generală de

guvernanță publică. Consiliul RU are rol de avizare: furnizează recomandări și aviz pentru ajustări majore și pentru pachetele normative cu impact transversal, contribuind la legitimitatea și coerența deciziilor. Ministerele, agențiile și autoritățile locale au rol de responsabile pentru raportarea periodică, pentru actualizarea planurilor instituționale de implementare și pentru asumarea resurselor interne (inclusiv resurse umane și timp managerial) necesare aplicării măsurilor.

352. În același timp, mecanismul anual trebuie să fie conectat la constrângerile bugetare și la infrastructura digitală. Ministerul Finanțelor are rol de avizator (și, acolo unde este relevant, de responsabil pentru integrarea în ciclul bugetar) în ceea ce privește fezabilitatea financiară a re-etapizărilor, estimarea costurilor recurente și a celor de tranziție. ADR are avea rol de avizator, asigurând consecvența arhitecturii digitale, interoperabilitatea, securitatea și guvernanța datelor, astfel încât actualizările planului de acțiune să nu genereze sisteme paralele sau cerințe IT contradictorii.

353. Un risc major al strategiilor multianuale este volatilitatea: ajustări frecvente și necorelate pot eroda atât încrederea actorilor, cât și capacitatea instituțiilor de a implementa consecvent. De aceea, mecanismul anual trebuie să funcționeze pe baza unor reguli clare de diferențiere între ajustări minore și majore. Ajustările „minore”, de exemplu re-etapizări punctuale, clarificări metodologice, actualizări ale instrumentelor de implementare, refinări ale indicatorilor operaționali, pot fi adoptate anual, în cadrul ciclului standard, deoarece nu schimbă direcția strategiei, ci cresc fezabilitatea și acuratețea implementării. Ajustările „majore”, schimbări de obiective, revizuri semnificative ale indicatorilor esențiali, reorganizarea programelor sau adoptarea unor pachete normative ample, trebuie permise doar pe baza unei justificări robuste, fundamentate cumulativ pe: (i) raportul anual de progres, (ii) concluziile revizuirii tematice și/sau (iii) rezultatele evaluării intermediare (programată în mod rezonabil în jurul mijlocului perioadei 2027–2032). Această regulă protejează stabilitatea orientării strategice, dar lasă suficient spațiu de adaptare pentru a răspunde realist la dovezile din implementare.

354. Prin acest mecanism anual, planul de acțiune devine un instrument de guvernanță predictibil și verificabil. Instituțiile ar ști când se colectează datele, când se discută ajustările, cine decide și în ce condiții se pot modifica elemente esențiale. În același timp, mecanismul creează o disciplină instituțională a învățării și a responsabilizării, indispensabilă pentru ca reforma managementului funcției publice să producă schimbări sistemice și să rămână sustenabilă pe întreaga perioadă 2027–2032.

Anexa 2. Metodologia de integrare a contribuțiilor tehnice în procesul de elaborare a SFP 2027-2032

Prezenta metodologie stabilește regulile, etapele și instrumentele utilizate pentru elaborarea SFP 2027-2032. Metodologia propusă pentru elaborarea Strategiei urmărește să asigure un cadru conceptual riguros, fundamentat pe principii metodologice consacrate la nivel național, privind planificarea strategică sectorială, instituțională și bugetarea bazată pe performanță¹⁶¹, respectiv internațional¹⁶². Aceasta se bazează pe o abordare structurată, etapizată și integrată, care permite identificarea și analiza problematicii existente sau anticipate, formularea unei viziuni, a unor obiective strategice și a unor programe (direcții de acțiune) adecvate, acestea fiind detaliate în Planul de acțiune ce va trebui dezvoltat ca parte a procesului de elaborare a SFP 2027-2032.

Principii metodologice

Atât planificarea strategică sectorială, cât și cea instituțională și bugetară se bazează pe o fundație comună de principii de bază, care constituie și punctul de plecare pentru elaborarea SFP 2027-2032:

- *Transparența* este esențială în ambele procese, asigurând accesul cetățenilor la informații relevante privind alocările bugetare, cheltuirea resurselor publice și rezultatele planificate, precum și facilitarea implicării acestora în procesele de consultare și luarea deciziilor strategice.
- *Responsabilitatea* se reflectă în angajamentul explicit al autorităților publice de a livra rezultate concrete în limitele unor constrângeri bugetare și temporale bine definite, consolidând astfel mecanismele de răspundere publică.
- *Abordarea bazată pe dovezi* pune accent pe utilizarea datelor factuale și a analizelor riguroase, care fundamentează atât documentarea, cât și componenta de planificare bugetară a strategiilor publice.
- *Predictibilitatea* este asigurată prin cadre bugetare pe termen mediu, care oferă claritate și coerență în formularea politicilor, stabilirea obiectivelor strategice și alocarea resurselor.
- *Sustenabilitatea* orientează alegerile strategice către alinierea cu obiectivele mai ample de dezvoltare, garantând impactul pe termen lung și reziliența măsurilor adoptate.
- *Dezvoltarea participativă* subliniază importanța consultării unei game largi de părți interesate – inclusiv autorități centrale și locale, ONG-uri, parteneri sociali, asociații profesionale și reprezentanți ai sectorului privat – pentru ca strategiile rezultate să fie incluzive și să reflecte perspective multiple.
- *Alocarea resurselor în funcție de obiective* asigură distribuirea acestora în concordanță cu prioritățile de politică publică stabilite, respectând constrângerile bugetare pe termen mediu.

¹⁶¹ Abordarea metodologică a planificării strategice sectoriale, instituționale și a bugetării bazate pe performanță, aplicabilă în România este reflectată în: Metodologia pentru elaborarea, implementarea, monitorizarea, evaluarea și actualizarea strategiilor guvernamentale, aprobată prin HG nr. 379/ 2022; Metodologia de elaborare, monitorizare, raportare și revizuire a planurilor instituționale strategice, aprobată prin HG nr. 427/2022 și în Metodologia de elaborare și execuție a programelor bugetare, aprobată prin HG nr. 467/2022.

¹⁶² OCDE. 2018. Toolkit for the preparation, implementation, monitoring, reporting and evaluation of public administration reform and sector strategies: guidance for SIGMA partners. Paris: OECD Publishing.

- *Flexibilitatea* permite ajustarea priorităților și a alocărilor de resurse ca răspuns la modificările contextului economic și social sau la variațiile în disponibilitatea resurselor financiare.

Procesul de elaborare a SFP 2027-2032 trebuie să se desfășoare cu respectarea cel puțin a principiilor enunțate în caseta de mai jos.

Caseta 2. Principii de elaborare a SFP 2027-2032

Utilizarea de date și dovezi. SFP 2027-2032 se bazează pe date corecte și analize riguroase, care fundamentează atât documentarea, cât și componenta de planificare strategică și bugetară; sunt avute în vedere date statistice, administrative, rezultate din implementarea proiectelor cu finanțare PNRR, POCA, evaluări SCAP/SFP/SFPAP etc.;

Coerență. SFP 2027-2032 este corelată cu strategiile și programele naționale și europene relevante; sunt avute în vedere stadiul reformelor relevante, prioritățile actuale, politicile guvernamentale (e.g. Programul de guvernare, inițiative relevante de politici), politicile și strategiile europene (e.g. strategii relevante la nivelul UE, RST) alte priorități inițiative și recomandări la nivel internațional (e.g. OCDE și Banca Mondială), strategiile naționale (e.g., Acordul de Parteneriat UE-Ro, PNRR, alte strategii sectoriale și transversale relevante, finalizate, în stadiu de proiect și în vigoare, PSI relevante etc.) precum și legislația existentă în domeniu;

Transparență și participare. SFP 2027-2032 este elaborată cu participarea părților interesate, instituționale, din mediul de afaceri, social, academic, media etc.;

Orientare spre rezultate și impact. SFP 2027-2032 este orientată spre rezultate și impact, printr-un cadru clar și articulat de obiective și indicatori;

Abordare calibrată și cuprinzătoare. SFP 2027-2032 abordează de o manieră calibrată și cuprinzătoare problematica managementului resurselor umane în administrația publică, concentrând-se asupra planificării strategice a forței de muncă din funcției publice și a personalului contractual și a guvernanței datelor în domeniul funcției publice;

Flexibilitate și posibilitatea de ajustare a strategiei pe parcursul implementării.

Guvernanța procesului de elaborare a SFP 2027-2032

Respectarea principiilor responsabilității și participării constituie o condiție esențială pentru elaborarea strategiilor sectoriale, multisectoriale și transversale. Respectarea acestor principii presupune asumarea formală a responsabilității și participarea activă pe întreg parcursul de elaborare, aprobare, implementare, monitorizare și evaluare a strategiilor, nu doar implicarea punctuală în etapa de aprobare prin hotărâre de guvern. Conform Metodologiei pentru elaborarea, implementarea, monitorizarea, evaluarea și actualizarea strategiilor guvernamentale, aprobată prin HG nr. 379/2022, această participare se asigură prin constituirea formală a unui grup de lucru instituțional, în cazul strategiilor sectoriale, respectiv interinstituțional, în cazul strategiilor multisectoriale sau transversale, cum este cazul SFP 2027–2032.

Structuri de coordonare

Structurile de coordonare asigură cadrul instituțional necesar pentru elaborarea coerentă a SFP 2027–2032. ANFP, prin MDLPA, inițiază procesul de elaborare a SFP 2027–2032, în calitate de instituție inițiatoare. În această calitate, ANFP, ca instituție publică a administrației publice centrale aflată în

subordinea MDLPA și având ca atribuție elaborarea și propunerea politicilor și strategiilor privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici, derulează procesul de elaborare a SFP 2027–2032 în conformitate cu Metodologia aprobată prin HG nr. 379/2022.

Guvernanța SFP 2027–2032 se bazează pe structuri formale care operaționalizează principiile responsabilității și participării. În vederea respectării acestor principii, la nivelul guvernanței SFP 2027–2032 se instituie: un grup de lucru strategic (nivel politic), format din reprezentanți ai instituțiilor-cheie prevăzute în raport (Guvern/SGG/CPM, MDLPA, MIPE, MF, MMFTSS, ADR, INA, Parlament – comisii de specialitate, precum și alte instituții relevante), cu responsabilitatea de a aproba elementele esențiale de conținut tehnic ale strategiei (de exemplu, sfera de cuprindere, analiza contextului și a problemelor, elementele cadrului strategic, domeniile tematice prioritare, opțiunile de intervenție). În paralel, se constituie un grup de lucru tehnic interinstituțional, coordonat de ANFP, responsabil cu elaborarea conținutului tehnic al strategiei.

Roluri și responsabilități

Definirea clară a rolurilor și responsabilităților asigură coordonarea eficientă a procesului de elaborare a SFP și evitarea suprapunerilor instituționale. ANFP aprobă metodologia de abordare a procesului de elaborare a strategiei și a planului de acțiune și exercită rolul de coordonator tehnic al acestui proces. În această calitate, ANFP coordonează procesul tehnic, colectează și furnizează datele necesare analizelor, validează rezultatele acestora, asigură secretariatul grupurilor de lucru (organizarea reuniunilor, circularea materialelor de lucru, centralizarea observațiilor) și elaborează și consolidează versiunile de lucru ale SFP și ale planului de acțiune, inclusiv cadrele de guvernanță a datelor pentru MRU.

Rolul instituțiilor reprezentate în grupul de lucru strategic este de a garanta ancorarea strategiei în realitățile și mandatele instituționale. Instituțiile reprezentate în grupul de lucru strategic validează direcțiile strategice și asigură alinierea acestora cu propriile mandate, precum și cu documentele lor strategice și bugetare. Ele contribuie la integrarea măsurilor propuse în planificarea strategică și bugetară proprie și semnalează eventuale incoerențe sau necorelări.

Grupul tehnic interinstituțional îndeplinește rolul principal de suport analitic și de formulare tehnică a conținutului strategiei. Acest grup sprijină, analizează, completează și validează rezultatele analizelor, formulează opțiuni de politică și contribuie la definirea obiectivelor, domeniilor tematice, indicatorilor și măsurilor, inclusiv la detalierea aspectelor tehnice ale planului de acțiune și a cerințelor de date și raportare.

Etapele procesului de elaborare

În continuare sunt prezentate etapele ciclului de management strategic aplicabil procesului de elaborare a strategiei în domeniul funcției publice, inițiată de ANFP, aflată în subordinea MDLPA, în calitate de minister de resort responsabil.

Figura 18 Etapele si pașii ciclului de management strategic

Etape ale ciclului de management strategic	Pașii ciclului de management strategic
Etapa 1 Identificarea nevoii de intervenție/ agendei strategice	Identificarea inițială a problemelor, provocărilor sau nevoilor strategice legate de funcția publică. ¹⁶³
Etapa 2a Planificarea formulării strategiei	Înființarea grupului (grupurilor) de lucru Identificarea părților interesate relevante (ministere de resort, agenții, asociații ale autorităților locale, asociații profesionale, sindicate, ONG-uri interesate) Coordonarea cu SGG Anunțarea oficială a începerii procesului de formulare a strategiei
Etapa 2b Elaborarea strategiei	Stabilirea orizontului de timp aplicabil și definirea principiilor pentru elaborarea și implementarea strategiei Aprofundarea analizei contextuale efectuate în etapa anterioară Definirea problemelor strategice, inclusiv o analiză a cauzelor, efectelor și simptomelor acestora și/sau identificarea provocărilor viitoare care necesită acțiuni strategice proactive Formularea viziunii strategice Stabilirea obiectivelor strategice generale și specifice Proiectarea programelor sau a cursurilor de acțiune și definirea rezultatelor așteptate Elaborarea indicatorilor, mecanismelor, planului de monitorizare și evaluare Elaborarea planului de implementare (acțiune), identificarea responsabilităților instituționale și a implicațiilor bugetare și financiare la nivel juridic.

¹⁶³ În această etapă se analizează intervenția strategică, se stabilesc prioritățile și se definește sau actualizează agenda strategică – aceasta este etapa în care se ia decizia de a elabora un nou document strategic.

Etape ale ciclului de management strategic	Pașii ciclului de management strategic
Etapa 3 Aprobarea strategiei	Organizarea consultărilor interinstituționale privind proiectul de strategie¹⁶⁴ Organizarea consultărilor publice privind proiectul de strategie Aprobarea strategiei (și a planului de acțiune) prin actul normativ corespunzător (adică decizia guvernului) Publicarea strategiei în Monitorul Oficial și pe site-urile web ale instituțiilor relevante.
Etapa 4 Implementarea și monitorizarea strategiei	Actualizarea inventarului strategiilor (SGG) și a planurilor strategice instituționale (PSI) corespunzătoare cu elementele relevante ale strategiei și planului de acțiune nou elaborate Implementarea anuală efectivă a programelor strategice sau a liniilor de acțiune Monitorizarea continuă a proceselor și rezultatelor implementării strategiei.
Etapa 5 Evaluarea, ajustarea și învățarea din strategie	Evaluarea intermediară a rezultatelor strategice și implementarea eventualelor ajustări necesare în conținutul strategiei sau al planului de acțiune Evaluarea ex-post a rezultatelor și impactului strategic, urmată eventual de o reluare a ciclului de management strategic de la prima sa etapă.

Sursa: Banca Mondială. 2021. Rezultatul 1.c – Raport final privind diagnosticul de referință al capacităților de management strategic ale ministerelor de resort, inclusiv dispozițiile relevante în materie de reglementare și proceduri, dezvoltat în temeiul RAS, „Consolidarea capacității de planificare și management strategic la nivelul ministerelor de resort din România

Inițierea procesului

Mandatare, plan de lucru și calendar

Procesul de elaborare a SFP este lansat printr-un document formal (mandat/decizie), care conferă legitimitate politică și administrativă demersului și stabilește, de la început, cadrul instituțional, responsabilitățile și termenele de lucru. Acest document clarifică scopul procesului, principalele rezultate

¹⁶⁴ Un pas crucial care sprijină implementarea cu succes a unei strategii îl reprezintă consultările prealabile cu părțile interesate, pe tot parcursul elaborării proiectului de strategie, dincolo de cadrul juridic al consultărilor obligatorii în etapa ulterioară elaborării proiectului.

așteptate și relația strategiei în domeniul funcției publice cu alte documente strategice relevante la nivel guvernamental sau sectorial.

Rolul ANFP ca responsabil de coordonare

Mandatul/decizia desemnează în mod explicit ANFP ca responsabil de coordonare a procesului de elaborare a SFP. În această calitate, ANFP asigură conducerea metodologică și operațională, coordonarea activităților tehnice, relația cu MDLPA, în calitate de minister de resort, precum și integrarea contribuțiilor instituționale în versiunea consolidată a strategiei și a planului de acțiune. Pe baza mandatului, ANFP întocmește planul de lucru detaliat pentru elaborarea SFP 2027–2032, în care sunt structurate activitățile principale pe etape, livrabilele intermediare și responsabilitățile fiecărui actor instituțional. Planul de lucru devine astfel instrumentul operațional central pentru managementul procesului strategic, facilitând monitorizarea progresului și ajustarea calendarului, atunci când este necesar.

Stabilirea grupurilor de lucru

Documentul formal stabilește componența grupurilor de lucru responsabile de elaborarea SFP, inclusiv structura lor (grup de coordonare, grupuri tematice, grup tehnic). Sunt precizate instituțiile reprezentate, nivelul de reprezentare (decizional și tehnic), responsabilitățile membrilor și mecanismele de colaborare (ședințe periodice, validări intermediare, proceduri de avizare internă). În planul de lucru detaliat, ANFP precizează pentru fiecare grup de lucru activitățile specifice, tipurile de analize și documente pe care trebuie să le elaboreze, precum și termenele de predare a contribuțiilor. Acest cadru organizatoric asigură o valorificare sistematică a expertizei tehnice existente în administrația publică și o bună coordonare între actorii implicați.

Planul de lucru și contribuțiile tehnice

Pe baza mandatului, ANFP întocmește planul de lucru detaliat pentru elaborarea SFP 2027–2032, incluzând: activitățile principale pe etape, contribuțiile tehnice intermediare și momentele de consultare internă și externă. Activitățile sunt grupate pe faze (analiză, formulare, consultare, finalizare și aprobare), fiecare fază având rezultate intermediare clar definite (note de analiză, opțiuni de politică, versiuni succesive ale proiectului de strategie și ale planului de acțiune).

Planul de lucru integrează explicit contribuțiile tehnice intermediare elaborate de către Banca Mondială, cum ar fi analizele de context, evaluările privind problemele și reformele în curs, diferite sinteze tematice, precum și propunerile de schemă de viziune și obiective. Aceste contribuții sunt utilizate ca materiale de referință și puncte de plecare pentru formularea opțiunilor de reformă și pentru redactarea versiunilor intermediare ale strategiei și ale planului de acțiune.

Calendarul și consultările

Documentul de mandat aprobă calendarul de elaborare, prin care sunt stabilite etapele, produsele intermediare și termenele-limită pentru fiecare. Calendarul include, de asemenea, momentele de consultare internă (în cadrul ANFP, MDLPA și altor instituții centrale) și de consultare externă (cu ministere de resort, autorități locale, parteneri sociali, organisme internaționale și societate civilă).

Planul de lucru detaliat indică explicit secvențele de consultare – atât cele obligatorii din punct de vedere juridic, cât și consultările extinse, de natură să îmbunătățească calitatea și implementabilitatea strategiei. Rezultatele consultărilor sunt integrate sistematic în versiunile succesive

ale strategiei și ale planului de acțiune, asigurându-se astfel o abordare participativă și aliniată la nevoile actorilor.

Analiza contextului și a problemelor

Analiza contextului

Analiza contextului reprezintă fundamentul justificării SFP 2027–2032 și orientează direcțiile de intervenție strategică. Analiza contextului este structurată pe patru componente principale: context strategic și instituțional, performanța și rezultatele din ciclurile anterioare, mediul și tendințele relevante, precum și problemele și nevoia de intervenție.

Context strategic și instituțional

Contextul strategic și instituțional oferă cadrul de referință pentru poziționarea SFP 2027–2032 în arhitectura mai largă a politicilor publice. În acest sens, se realizează inventarierea și analiza strategiilor, programelor și cadrului normativ relevante la nivel național și european (Programul de guvernare, PNRR, strategii de bună guvernare, digitalizare, documente EUPAN, inițiativa ComPact, recomandări OCDE etc.), precum și analiza rolului și capacității autorităților și instituțiilor cu responsabilități în domeniul funcției publice și domenii conexe (SGG, CPM, MDLPA, ANFP, INA, MMFTSS, ADR, MIPE, MF ș.a.). Un obiectiv central al strategiei îl reprezintă prioritizarea intervențiilor necesare, în funcție de rezultatele obținute, provocările persistente, constrângerile bugetare și instituționale și angajamentele naționale asumate; în acest cadru, SFP 2027–2032 este concepută ca document de referință pentru orientarea reformelor viitoare, inclusiv în pregătirea următorului ciclu de finanțare europeană.

Analiza performanței și a rezultatelor

Analiza performanței și a rezultatelor din ciclurile anterioare permite învățarea din experiențele precedente și evitarea repetării aceluiași erori. În acest scop, sunt evaluate progresele și limitările strategiilor SCAP 2014–2020, SFP 2016–2020, SFPAP 2016–2020, precum și ale proiectului SFP 2022–2027, cu accent pe gradul de implementare, eficacitatea măsurilor și relevanța acestora în raport cu obiectivele asumate. Totodată, sunt utilizate rapoartele de evaluare, datele disponibile în cadrul PNRR (în special componentele C14 și C7) și analizele realizate în cadrul proiectului RAS, pentru a identifica rezultatele obținute, problemele persistente și lecțiile relevante care trebuie integrate în noul ciclu strategic.

Analiza mediului și a tendințelor

Analiza mediului și a tendințelor oferă o perspectivă anticipativă asupra factorilor care pot influența funcția publică până în 2032. Aceasta se bazează pe o analiză aplicată domeniului funcției publice și al managementului resurselor umane, care permite identificarea principalelor riscuri și oportunități sistemice. În completare, sunt identificate tendințele demografice, digitale, economice și organizaționale relevante – cum ar fi evoluțiile pe piața muncii, transformarea digitală, schimbările în așteptările cetățenilor și presiunile bugetare – care pot influența evoluția funcției publice și necesită adaptări ale cadrului de politică până în 2032.

Analiza problemelor și a nevoii de intervenție

Analiza problemelor și a nevoii de intervenție asigură fundamentarea clară a domeniilor în care SFP 2027–2032 trebuie să acționeze prioritar. În această etapă sunt definite problemele principale în domeniul funcției publice, în special în ariile tematice prefigurate (recrutare și selecție, dezvoltare profesională,

carieră bazată pe competențe, corpul înalților funcționari publici, digitalizarea MRU, capacitatea MRU), fiind construit și utilizat „arborele problemelor” pentru a delimita cauzele, efectele și relațiile dintre acestea. Problemele și nevoile de intervenție sunt documentate riguros prin date cantitative și calitative (indicatori statistici, date administrative, rezultate ale proiectelor, interviuri și focus grupuri), astfel încât opțiunile de politică și intervențiile propuse în SFP 2027–2032 să fie bine fundamentate empiric și orientate către rezultate măsurabile.

Stabilirea cadrului strategic (viziune, misiune, valori)

Viziunea asupra funcției publice în 2032

Viziunea strategică a SFP 2027–2032 se fundamentează direct pe rezultatele analizei de context și exprimă starea dorită a funcției publice în orizontul anului 2032. Pornind de la concluziile privind contextul strategic și instituțional, performanța și rezultatele ciclurilor anterioare, tendințele relevante și principalele probleme identificate, viziunea descrie o administrație publică profesionistă, integră, eficientă și orientată către cetățean, capabilă să răspundă coerent transformărilor digitale și verzi și noilor cerințe sociale. Această viziune are rolul de a oferi o direcție comună pentru toți actorii implicați, de a ghida alegerile de politică și de a asigura coerența intervențiilor la nivelul întregului sistem al funcției publice.

Viziunea traduce în termeni sintetici lecțiile învățate din strategiile și reformele anterioare în domeniul administrației publice și al managementului resurselor umane. Analiza performanței strategiilor SCAP 2014–2020, SFP 2016–2020, SFPAP 2016–2020 și a proiectului SFP 2022–2027 evidențiază atât progresele realizate, cât și limitele și riscurile asociate unei implementări fragmentare sau insuficient coordonate. În acest context, viziunea pentru SFP 2027–2032 se bazează pe nevoia de continuitate în domeniile unde reformele au funcționat, dar și pe necesitatea de corectare și aprofundare a intervențiilor în ariile unde problemele au persistat, asigurându-se astfel o evoluție graduală și coerentă a funcției publice, nu o schimbare aleatorie de direcție.

Viziunea integrează și dimensiunea anticipativă oferită de analiza mediului și a tendințelor, pentru a pregăti funcția publică pentru provocările până în 2032. Rezultatele analizei de tip PESTLE – privind evoluțiile politice, economice, sociale, tehnologice, legislative și de mediu – indică necesitatea unei funcții publice reziliente, capabile să gestioneze schimbări rapide și complexe, să valorifice oportunitățile digitalizării și să răspundă presiunilor bugetare și demografice. În acest sens, viziunea propusă pune accent pe o administrație publică flexibilă, bazată pe competențe, cu mecanisme moderne de recrutare, dezvoltare și mobilitate, susținută de sisteme integrate de date și de guvernanță a resurselor umane.

Viziunea strategică este, de asemenea, strâns legată de analiza problemelor și a nevoii de intervenție, asigurând o legătură clară între diagnosticul sistemic și direcția de transformare. Problemele structurate pe principalele arii tematice – recrutare și selecție, dezvoltare profesională, carieră bazată pe competențe, corpul înalților funcționari publici, digitalizarea managementului resurselor umane, capacitatea structurilor de MRU – sunt reflectate în elementele centrale ale viziunii, astfel încât aceasta să nu rămână o formulare abstractă, ci să fie direct orientată spre rezolvarea cauzelor profunde identificate prin „arborele problemelor”. În acest mod, viziunea devine un reper operațional pentru definirea obiectivelor strategice și specifice, a domeniilor tematice de intervenție și a setului de măsuri ce vor fi incluse în SFP 2027–2032.

Viziunea pentru SFP 2027–2032 trebuie concepută ca un element de legătură între agenda națională de reformă și cadrul strategic european și internațional. Pe baza cadrului schematic de politici, care

include Programul de guvernare 2025–2028, PNRR, inițiativele Comisiei Europene (inclusiv ComPact), Strategia EUPAN 2025–2028 și recomandările organizațiilor internaționale, viziunea poziționează funcția publică din România în convergență cu standardele și tendințele europene privind profesionalizarea, integritatea, digitalizarea și orientarea către cetățean. Astfel, viziunea nu doar răspunde nevoilor interne, ci ancorează SFP 2027–2032 într-un cadru de responsabilități și oportunități mai larg, inclusiv din perspectiva viitoarelor cicluri de finanțare europeană și a angajamentelor internaționale asumate de România.

Misiunea și valorile

Misiunea și valorile SFP se formulează pornind direct din concluziile analizei de context și din direcțiile strategice rezultate din aceasta. Misiunea descrie, într-o formulare sintetică, scopul fundamental al politicii în domeniul funcției publice – respectiv contribuția acesteia la o administrație publică profesionistă, integră, eficientă și orientată către cetățean, capabilă să răspundă transformărilor digitale și verzi și noilor cerințe sociale. În același timp, misiunea ancorează intervențiile SFP în obiectivele mai largi de reformă a administrației publice, de consolidare a capacității instituționale și de utilizare responsabilă și eficientă a resurselor publice.

Formularea misiunii se bazează pe corelarea dintre problemele și nevoile de intervenție identificate (de exemplu, cariere insuficient bazate pe competențe, capacitate redusă a structurilor de MRU, digitalizare fragmentară) și rolul pe care funcția publică trebuie să îl joace în sistemul de guvernanță. Astfel, misiunea reflectă atât dimensiunea internă – dezvoltarea unui corp de funcționari profesioniști, motivați și responsabili – cât și dimensiunea externă – furnizarea de servicii publice de calitate, echitabile și accesibile, în acord cu standardele europene și cu angajamentele internaționale ale României. În plan metodologic, misiunea se testează și rafinează iterativ, prin consultări cu actorii instituționali relevanți, pentru a asigura un grad ridicat de asumare și relevanță practică.

Valorile strategice ale SFP sunt derivate din misiune și din bunele practici europene în materie de serviciu public, fiind definite explicit pentru a ghida formularea obiectivelor, criteriile de prioritizare și designul măsurilor. Setul de valori include, în mod tipic, profesionalismul (competență și performanță), integritatea (etica și anticorupția), meritul (recrutare și promovare bazate pe competențe), transparența (procese clare și acces la informații), utilizarea responsabilă a datelor (protecția datelor și guvernanță solidă a informațiilor), precum și orientarea spre cetățean și spre viitor (adaptabilitate, inovație și reziliență). Aceste valori sunt aliniate cu standardele și orientările europene în domeniul administrației publice și al managementului resurselor umane, inclusiv cu inițiative precum ComPact și documentele EUPAN.

Procesul metodologic de definire a valorilor presupune atât o analiză a cadrului normativ și strategic existent (coduri de conduită, legi ale funcției publice, strategii de integritate și digitalizare), cât și o reflecție asupra culturii organizaționale dorite în administrația publică. Valorile sunt discutate și validate în cadrul grupurilor de lucru strategice și tehnice, pentru a se asigura că ele nu rămân la nivel declarativ, ci pot fi traduse în criterii concrete pentru politicile de recrutare, evaluare, dezvoltare profesională, management al performanței și digitalizare a MRU. În acest fel, misiunea și valorile devin repere transversale utilizate ulterior în definirea obiectivelor strategice, în selectarea domeniilor tematice și în proiectarea instrumentelor și mecanismelor de implementare ale SFP 2027–2032.

Definirea domeniilor de intervenție strategică, a obiectivelor generale și specifice și a cadrului rezultatelor

Structurarea conținutului SFP 2027–2032 pornește de la lanțul logic probleme–viziune–obiective–programe–rezultate. Obiectivele generale și specifice definesc transformările urmărite în sistemul funcției publice, iar programele/direcțiile de acțiune sunt instrumentele operaționale prin care acestea sunt realizate, fiecare fiind asociat cu impacturi și rezultate (outcomes) clar definite la orizontul anului 2032. Obiectivele, programele și rezultatele sunt formulate astfel încât să reflecte domeniile de intervenție identificate de ANFP și Banca Mondială și să integreze transversal dimensiunea guvernantei datelor.

Domenii de intervenție strategică – punct de plecare

Domeniile tematice propuse de ANFP și Banca Mondială reprezintă punctul de plecare pentru structurarea obiectivelor și programelor (a se vedea Capitolul 5). Acestea includ recrutarea și selecția pentru funcția publică, dezvoltarea profesională și învățarea, performanța, recompensarea și cariera, leadership-ul, competența, echitatea, etica, integritatea, inovația și sustenabilitatea, planificarea forței de muncă, transformarea digitală a managementului resurselor umane și guvernanta, capacitatea și coordonarea instituțională. Fiecare domeniu este definit atât prin situația actuală, cât și prin provocări și oportunități, constituind o bază pentru formularea obiectivelor și programelor strategice.

Legătura dintre obiective, programe și domeniile tematice propuse inițial este asigurată prin raportarea directă la rezultatele analizei de context. Problemele identificate în recrutare și selecție, dezvoltarea profesională, managementul performanței, leadership, etică și integritate, planificarea forței de muncă și digitalizare sunt grupate și traduse în obiective și programe care le abordează în mod sistematic și integrat. Programele/direcțiile strategice sunt astfel concepute ca răspuns direct la problemele și oportunitățile evidențiate de diagnostic și analiza PESTLE, evitând intervențiile fragmentate și asigurând coerența cu viziunea și misiunea strategiei SFP 2027–2032.

Structurarea pe obiective generale și specifice

Structurarea conținutului strategic se face prin definirea obiectivelor generale (OG1–OG5), care acoperă marile transformări identificate în diagnostic. Obiectivele vizează managementul strategic și meritocratic al funcției publice, planificarea sustenabilă a forței de muncă și dezvoltarea competențelor, modernizarea MRU pentru funcțiile de conducere și ÎFP, creșterea performanței și atractivității funcției publice și transformarea digitală cu o guvernanta robustă a datelor. Fiecare obiectiv general este detaliat în obiective specifice, care traduc domeniile tematice inițiale în ținte operaționale clare, formulate astfel încât să poată fi monitorizate și evaluate prin indicatorii definiți în cadrul rezultatelor.

Programe/direcții strategice și logica rezultatelor

Programele și direcțiile strategice sunt construite ca instrumente operaționale care realizează obiectivele generale și specifice. Corespunzător obiectivelor generale este definit un set de programe (12 în total), cum ar fi consolidarea guvernantei MRU și a rolului ANFP, merit și transparență în recrutare, planificarea strategică a forței de muncă, consolidarea și utilizarea cadrelor de competențe, dezvoltarea sistemului de formare și învățare pe tot parcursul carierei, adaptarea arhitecturii funcțiilor de conducere, dezvoltarea leadership-ului, modernizarea managementului performanței, introducerea unor sisteme proporționale și echitabile de recompensare și responsabilizare, operaționalizarea ecosistemului digital MRU și a guvernantei datelor, dezvoltarea competențelor digitale și a „data literacy” și digitalizarea

proceselor de RU cu utilizare responsabilă a tehnologiilor emergente. Fiecare program este însoțit de o logică a intervenției, cu impacturi și rezultate (outcomes) așteptate până în 2032, care fac explicită contribuția la realizarea obiectivelor strategice și se înscriu în lanțul rezultatelor descris în secțiunea dedicată cadrului rezultatelor.

Elaborarea cadrului rezultatelor

Elaborarea cadrului rezultatelor asigură coerența dintre obiective, programe și nivelurile de rezultate urmărite. Cadrul rezultatelor este construit pentru fiecare obiectiv general și specific, pe baza problemelor identificate, a viziunii și a arhitecturii de programe, astfel încât să fie clară relația dintre schimbările urmărite pe termen lung și intervențiile concrete planificate în SFP 2027–2032.

Secvențierea rezultatelor urmărește o logică în patru niveluri. Pentru fiecare obiectiv general și specific se construiește un lanț logic al rezultatelor, care pornește de la impact (schimbări pe termen lung asupra funcției publice și a calității administrației), trece prin rezultate (outcome-uri) pe termen mediu la nivel de programe, continuă cu realizări imediate (output-uri) la nivel de măsuri și activități și ajunge la produse și procese (activități concrete, servicii și bunuri generate). Această structură facilitează trasabilitatea dintre intervențiile programatice și transformările așteptate în sistemul funcției publice, inclusiv în zonele cheie privind profesionalizarea, meritocrația, leadership-ul, performanța și digitalizarea MRU. Pentru prezentul exercițiu de planificare strategică indicatorii de output urmează a fi definiți în cadrul planurilor strategice instituționale ale instituțiilor responsabile cu implementarea strategiei.

Definirea indicatorilor și a țințelor permite monitorizarea sistematică a progresului pe fiecare nivel al cadrului rezultatelor. Pentru fiecare nivel de planificare se elaborează indicatori de impact (de exemplu, nivelul de profesionalizare a funcției publice, atractivitatea carierei, încrederea publică), indicatori de rezultat (de exemplu, ponderea procedurilor de recrutare bazate pe competențe, utilizarea efectivă a cadrelor de competențe, utilizarea sistemelor digitale MRU), indicatori de realizare imediată (de exemplu, număr de proceduri revizuite, număr de funcționari publici instruiți, număr de instituții conectate la sistemele MRU) și, acolo unde este necesar, indicatori de intrări/proces și de eficiență pentru monitorizarea implementării. Pentru indicatorii-cheie se stabilesc valori inițiale (baseline), ținte intermediare pe parcursul perioadei 2027–2032 și ținte finale pentru 2032, utilizând surse de date existente precum SENEOSP, e-ANFP, SIMRU și alte baze de date relevante.

Conform cadrului UNDG, indicatorii din SFP a ANFP ar trebui să fie preciși și măsurabili, relevanți, reprezentativi, eficienți din punct de vedere al costurilor și comparabili (a se vedea tabelul de mai jos).

Tabelul 3. Ce caracteristici ar trebui să aibă indicatorii (și țințele aferente)?

Caracteristicile indicatorilor	Definițiile caracteristicilor indicatorilor
Precis și măsurabil	Indicatorul permite măsurarea performanței cu un grad ridicat de precizie
Relevant	Aspectul de măsurare a performanței reflectat de indicator este important pentru utilizatorii informației

Reprezentativ	Indicatorul reușește să surprindă gradul de performanță pe care trebuie să îl măsoare
Eficient din punct de vedere al costului	Beneficiile utilizării indicatorului depășesc costurile cu colectarea, prelucrarea și verificarea acestuia
Comparabil	Indicatorul a mai fost folosit în trecut sau este folosit de organizații similare

Sursa: elaborată de autori pe baza prevederilor HG nr. 427/2022

Următoarele tipuri de indicatori pot fi avute în vedere pentru SFP:

Tabelul 4. Ce tipuri de indicatori se pot elabora în scopuri de monitorizare și evaluare strategică și ce înseamnă aceștia?

Nivel strategic	Tip de indicatori elaborați	Definiție	Sursa datelor
Obiectiv strategic	Indicatori de impact	Se pot exprima ca procent (%) din efectul sustenabil al programelor Măsoară rezultate sustenabile, pe termen lung (> 4 ani) Măsoară efectul asupra societății (nu doar pentru beneficiarii direcți) Are mai mulți factori determinanți (de exemplu, procentul de personal cu evaluări anuale de performanță îmbunătățite)	Statistici internaționale
Program	Indicatori de rezultat	Se pot exprima ca procent din efectul programelor implementate prin măsuri Măsoară rezultate pe termen mediu (2-4 ani) Măsoară efectul asupra beneficiarilor direcți Are mai mulți factori determinanți (de exemplu, procentul de personal cu competențe îmbunătățite)	Statistici internaționale Statistici naționale
Măsuri	Indicatori de realizare imediată	Măsurați în unități fizice Măsoară cantitatea de produse și servicii generate prin măsurile formate din	Date administrative

		activități/proiecte (de exemplu, numărul de angajați a căror formare a fost susținută)	
Activități/proiecte	Indicatori de produs (fizic) și/sau de proces	Expresie cantitativă sau calitativă a efortului investit în activități/proiecte pentru a implementa un proces sau a obține un produs Folosiți la monitorizarea planului anual de activitate	Date administrative

Sursa: elaborată de autori pe baza prevederilor HG nr. 427/2022

Metodologia de prioritizare a programelor

Prioritizarea programelor strategice se realizează printr-o analiză multicriterială (AMC) bazată pe un set de criterii și instrucțiuni de prioritizare dedicate. Metodologia utilizează patru criterii – Adecvarea (A), Acceptabilitatea (Ac), Impactul încrucișat (CI) și Impactul bugetar relativ (B) – fiecare evaluat pe o scală în cinci trepte și ponderat în funcție de importanța relativă stabilită de evaluatori, conform instrucțiunilor anexate raportului. Scopul acestei analize este de a fundamenta prioritizarea în timp a programelor pentru finanțare și implementare, în funcție de relevanța strategică, fezabilitatea politică și instituțională, rolul catalitic în arhitectura strategiei și constrângerile macro-fiscale până în 2032.

Aplicarea instrucțiunilor de analiză multicriterială

Aplicarea analizei multicriteriale urmează o secvență clară de pași. Evaluatorii se familiarizează cu diagnosticul și arhitectura strategiei, cu definițiile criteriilor și scalelor de evaluare, stabilesc importanța relativă a criteriilor pentru a genera ponderi și apoi evaluează fiecare program pe criteriile A, Ac, CI și B, inclusiv prin justificări calitative. Scorurile individuale sunt agregate și ponderate pentru a obține scoruri globale pe program, din care rezultă o ierarhie a priorității utilizată de ANFP pentru planificarea etapizată a implementării și finanțării programelor SFP 2027–2032, în conformitate cu instrucțiunile de prioritizare.

Utilizarea iterativă a analizei și ajustarea portofoliului de intervenții strategice

Analiza multicriterială este utilizată ca instrument iterativ de management strategic al portofoliului de programe. Instrucțiunile de prioritizare permit reluarea exercițiului – de exemplu, prin ateliere colaborative sau chestionare standardizate – pentru a reevalua în timp ponderile criteriilor, scorurile programelor și ordinea de prioritate, în funcție de progresele implementării, modificările de context și lecțiile învățate. Această abordare permite recalibrarea dinamică a relației dintre obiective generale și specifice, programe/direcții de acțiune și rezultatele așteptate, menținând coerența și relevanța SFP 2027–2032 pe întreaga perioadă de implementare.

Elaborarea sistemului de monitorizare, raportare și evaluare

Sistemul de monitorizare, raportare și evaluare are rolul de a asigura urmărirea consecventă a implementării SFP 2027–2032 și utilizarea cadrului rezultatelor în managementul strategic. Acesta se bazează pe indicatorii de impact, rezultat, realizare și proces definiți în etapele anterioare și pe responsabilități clar alocate instituțional.

Sistemul de monitorizare a performanței include indicatori de rezultat, adică indicatori de impact, de rezultat, de realizare imediată și de intrări (de proces/produs/eficiență), precum și instrumentele necesare pentru desfășurarea monitorizării și evaluării și raportarea progreselor. Sistemul de monitorizare propus se bazează pe cadrul de management pe bază de rezultate al UNDG (a se vedea **Error! Reference source not found.** mai jos).

Figura 19. Care sunt cei șapte pași pentru implementarea unui sistem de management bazat pe rezultate?



Sursa: elaborată de autori pe baza UNDG (2012)¹⁶⁵

Sistemul de monitorizare

Sistemul de monitorizare urmărește, cu o frecvență cel puțin anuală, progresele înregistrate în implementarea strategiei pe baza cadrului de rezultate și a indicatorilor stabiliți. Monitorizarea se concentrează pe măsura în care programele și măsurile planificate sunt implementate conform calendarului,

¹⁶⁵ Grupul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (2012). *Results-Based Management Handbook. Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at the country level.* Disponibil la <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>

pe atingerea Țintelor intermediare și pe identificarea timpurie a întârzierilor sau blocajelor care pot afecta realizarea obiectivelor.

ANFP are rol central în coordonarea monitorizării, în strânsă colaborare cu instituțiile responsabile pentru implementarea măsurilor. În acest sens, ANFP: colectează datele aferente indicatorilor, pe baza raportărilor transmise de instituțiile implicate; prelucrează și analizează aceste date pentru a evalua progresul; întocmește rapoarte de progres periodice (anuale sau la alte intervale stabilite prin strategie), care sunt prezentate structurilor de coordonare și factorilor de decizie; semnalează întârzieri, blocaje și nevoi de ajustare, inclusiv propunând măsuri corective sau re-etapizarea unor intervenții.

Evaluarea intermediară și finală

Evaluarea intermediară și finală completează monitorizarea curentă prin analize mai aprofundate ale rezultatelor și impacturilor SFP 2027–2032. Evaluarea intermediară este prevăzută, de regulă, la jumătatea perioadei de implementare și are ca scop aprecierea relevanței, eficacității, eficienței și sustenabilității intervențiilor, pe baza datelor acumulate și a feedback-ului din partea actorilor implicați. Rezultatele evaluării intermediare sunt utilizate pentru a formula propuneri de ajustare a obiectivelor, programelor, măsurilor sau Țintelor, acolo unde este necesar.

Evaluarea finală a strategiei este realizată la finalul perioadei de implementare și analizează în ce măsură SFP 2027–2032 și-a atins impactul urmărit asupra funcției publice și a calității administrației. Aceasta examinează îndeplinirea obiectivelor generale și specifice, gradul de realizare a rezultatelor (outcomes), schimbările sistemice generate și lecțiile învățate. Pe baza concluziilor evaluării finale sunt formulate recomandări pentru următorul cadru strategic în domeniul funcției publice și pentru eventuale ajustări ale cadrului instituțional și de politici.

Revizuirea strategiei

Revizuirea strategiei reprezintă mecanismul formal prin care SFP 2027–2032 poate fi adaptată în funcție de rezultatele monitorizării și evaluărilor, precum și de schimbările majore de context. În situația în care monitorizarea și/sau evaluările indică necesitatea unor modificări semnificative – de conținut, de priorități sau de calendar – se poate iniția o revizuire parțială sau integrală a strategiei.

Procesul de revizuire se desfășoară cu respectarea etapelor legale de consultare și aprobare aplicabile strategiilor guvernamentale. Astfel, modificările propuse sunt discutate cu părțile interesate relevante, supuse consultărilor interinstituționale și publice, apoi integrate într-o versiune actualizată a SFP 2027–2032, care este supusă aprobării prin actul normativ corespunzător. În acest fel, sistemul de monitorizare, raportare și evaluare nu are doar un rol descriptiv, ci devine un instrument activ de învățare și ajustare a strategiei pe parcursul întregului ciclu de implementare.

Bugetarea programatică aferentă SFP 2027–2032

Bugetarea aferentă SFP 2027–2032 este concepută pentru a susține implementarea obiectivelor generale și specifice, a programelor și a măsurilor incluse în strategie, în contextul tranziției sistemului public din România de la bugetarea pe articole la bugetarea pe programe orientate spre performanță. Pentru fiecare obiectiv strategic, program și măsură definită în SFP este prevăzută o estimare corespunzătoare a resurselor financiare necesare, corelată cu bugetele aprobate ale instituțiilor responsabile și cu proiecțiile din cadrul bugetar pe termen mediu.

În acest cadru, liniile bugetare existente în bugetele aprobate și propunerile de buget pentru anii următori sunt convertite într-o structură de buget pe programe, utilizând o metodologie specifică de alocare. Estimările pentru întreaga perioadă de planificare se bazează pe informații disponibile (cheltuieli anterioare, prognoze macroeconomice, inclusiv rate ale inflației) și pe judecăți de specialitate, cu ipoteza că instituțiile responsabile utilizează bugetele aprobate pentru a implementa noile obiective strategice și pentru a finanța operațiunile curente, completate de resursele aferente proiectelor finanțate din fonduri europene și alte surse externe, acolo unde este cazul.

Pași metodologici pentru corelarea bugetului cu programele și măsurile

Metodologia de corelare a bugetului cu programele și măsurile SFP 2027–2032 pornește de la identificarea și repartizarea cheltuielilor pe centre de cost și pe componente strategice. Într-o primă etapă, cheltuielile de personal sunt identificate în bugetele instituțiilor relevante și sunt repartizate pe structuri tehnice (responsabile de implementarea programelor) și structuri de suport (RU, juridic, buget, IT etc.), considerate centre de cost. Ulterior, cheltuielile recurente (de exemplu, bunuri și servicii) sunt adăugate fiecărui centru de cost, într-o proporție direct legată de cheltuielile de personal, pentru a reflecta costul total de funcționare.

Integrarea cheltuielilor recurente și agregarea pe programe

În continuare, se elaborează o matrice de alocare a măsurilor (componentelor de program) către centrele de cost, în funcție de atribuțiile legale și responsabilitățile operaționale ale acestora. Pentru fiecare centru de cost cu rol specializat se evaluează proporția cheltuielilor recurente (salarii plus bunuri și servicii) necesară implementării fiecărei măsuri, astfel încât să fie cuantificat costul asociat obținerii output-urilor preconizate. Procentele rezultate sunt transformate în sume absolute, obținându-se astfel cheltuielile recurente alocate fiecărei măsuri, pe fiecare centru de cost și pe ani.

Integrarea cheltuielilor nerecurente și agregarea pe programe

Metodologia bugetară ia în considerare, de asemenea, cheltuielile nerecurente, cum ar fi inițiativele noi, proiectele (inclusiv cele finanțate din fonduri nerambursabile) și investițiile. Acestea sunt identificate și asociate centrelor de cost responsabile de implementare, fiind adăugate la cheltuielile recurente deja alocate măsurilor respective. Cheltuielile recurente și nerecurente sunt apoi agregate pentru fiecare măsură, pe fiecare centru de cost și pe toată perioada de implementare a SFP 2027–2032, iar costurile structurilor de suport sunt, de regulă, atribuite obiectivelor și programelor care vizează întărirea capacității instituționale.

În ultima etapă, bugetele astfel alocate la nivel de măsură sunt agregate pe programe și obiective strategice, pentru întreaga perioadă de implementare a strategiei. Această agregare permite decidenților să vizualizeze efortul financiar necesar pentru fiecare program și obiectiv, să compare costurile relative și să ajusteze, dacă este necesar, nivelul de ambiție sau secvențierea în timp a intervențiilor, în funcție de constrângerile bugetare. Execuția bugetară ulterioară va permite o cuantificare mai fină a cheltuielilor pe măsuri și o ajustare a finanțării în raport cu țintele de performanță asumate.

Elaborarea planului de acțiune

Planul de acțiune este documentul operațional care asigură implementarea SFP 2027-2032. Pentru fiecare domeniu tematic și obiectiv specific, Planul de acțiune conține:

- programe (seturi coerente de intervenții strategice);

- măsuri/activități principale, ordonate cronologic;
- responsabilități instituționale (titulari, parteneri);
- termene de implementare (an/perioadă);
- resurse necesare (corelare cu PSI și cu cadrul bugetar pe termen mediu);
- indicatori de realizare imediată și de rezultat asociați.

Structura și conținutul planului de acțiune

Planul de acțiune este structurat pe obiective specifice și programe, astfel încât pentru fiecare direcție de intervenție să fie clară succesiunea pașilor de implementare. Pentru fiecare obiectiv general sunt identificate unul sau mai multe programe (seturi coerente de intervenții strategice), iar în cadrul fiecărui program sunt detaliate principalele măsuri/activități, ordonate cronologic sau pe etape de implementare. Fiecare măsură este descrisă suficient de concret pentru a putea fi preluată în planurile strategice instituționale și în documentele de programare bugetară.

Definirea responsabilităților, termenelor și resurselor

Planul de acțiune clarifică responsabilitățile instituționale pentru fiecare program și măsură, indicând titularii (instituțiile lider) și partenerii implicați în implementare. Pentru fiecare acțiune sunt stabilite termene de implementare (an sau perioadă), în concordanță cu orizontul SFP 2027–2032 și cu secvențierea rezultată din prioritizarea programelor. În paralel, sunt estimate resursele necesare, cu referire la sursele de finanțare și la corelarea cu PSI și cu cadrul bugetar pe termen mediu, astfel încât măsurile propuse să fie realist integrabile în ciclurile anuale de buget.

Indicatori și integrarea în instrumentele instituționale

Pentru fiecare măsură sau grup de măsuri sunt definiți indicatori de realizare imediată (output) și, acolo unde este relevant, indicatori de rezultat (outcome), aliniați cadrului de rezultate al strategiei. Indicatorii sunt însoțiți de valori de referință și ținte intermediare, ceea ce permite monitorizarea sistematică a implementării și raportarea periodică. Planul de acțiune este conceput astfel încât structura sa (obiectiv–program–măsură–indicator–responsabil–resurse–termen) să poată fi ușor integrată în Planurile Strategice Instituționale și în documentele bugetare ale instituțiilor implicate, asigurând coerența dintre nivelul strategic și cel operațional al implementării SFP 2027–2032.

Corelarea cu planificarea strategică instituțională și bugetară

Corelarea cu planificarea strategică instituțională și bugetară are rolul de a asigura că SFP 2027–2032 nu rămâne un document izolat, ci este efectiv integrată în ciclurile obișnuite de planificare și bugetare ale administrației publice. Această integrare vizează atât nivelul strategic (obiective și programe), cât și nivelul operațional (măsuri, resurse, indicatori).

Integrarea în planificarea strategică instituțională

Integrarea la nivel instituțional se realizează prin includerea obiectivelor și măsurilor SFP 2027–2032 în planurile strategice instituționale ale ministerelor și instituțiilor responsabile. Pentru fiecare obiectiv specific și program din SFP, autoritățile și instituțiile publice relevante transpun intervențiile strategice în programe și măsuri proprii, în cadrul PSI, clarificând responsabilitățile, resursele și termenele de implementare. În acest fel, strategiile și prioritățile naționale din domeniul funcției publice sunt reflectate

coerent în documentele de planificare strategică instituțională, iar monitorizarea se poate realiza unitar, pe baza acelorași repere.

Integrarea în planificarea bugetară și documentele de programare

Integrarea la nivel bugetar urmărește corelarea programelor și măsurilor SFP 2027–2032 cu programele bugetare și cu cadrul bugetar pe termen mediu. Intervențiile strategice definite în SFP sunt asociate programelor bugetare existente sau, acolo unde este necesar, fundamentarea unor ajustări ale structurii programelor bugetare, astfel încât resursele financiare să susțină implementarea efectivă a măsurilor. În paralel, obiectivele și programele SFP sunt reflectate în alte documente de programare relevante, inclusiv în documentele pregătitoare pentru noul cadru financiar multianual, pentru a facilita accesul la finanțări externe și alinierea cu prioritățile europene.

Mecanisme de corelare și aliniere a calendarului

Corelarea se realizează printr-o serie de mecanisme metodologice explicite. În primul rând, intervențiile strategice din SFP sunt transpuse în mod corespunzător în programele și măsurile de planificare strategică instituțională (PSI) ale autorităților și instituțiilor publice responsabile cu implementarea, monitorizarea și evaluarea strategiei, folosind aceeași structură obiectiv–program–măsură–indicator. În al doilea rând, se promovează utilizarea acelorași indicatori-cheie, acolo unde este posibil, atât în documentele strategice (SFP, PSI), cât și în documentele bugetare, pentru a asigura coerență între raportarea de performanță strategică și cea bugetară. În al treilea rând, calendarul de revizuire a SFP 2027–2032 este aliniat cu ciclurile de actualizare a PSI și a bugetului, astfel încât ajustările strategiei să poată fi reflectate în timp util în planificarea instituțională și în proiectarea cadrului bugetar pe termen mediu.

Consultare și validare

Consultarea și validarea asigură legitimitatea, calitatea tehnică și gradul de asumare a SFP 2027–2032 de către actorii instituționali și publici vizați. Aceste procese se desfășoară etapizat, în paralel cu elaborarea versiunilor intermediare ale strategiei și planului de acțiune, și combină consultări tehnice, consultări cu părțile interesate și procedurile formale de consultare publică și avizare.

Consultări tehnice

Consultările tehnice au rolul de a rafina conținutul strategic și operațional al SFP 2027–2032 și al planului de acțiune. Versiunile intermediare ale strategiei și ale planului de acțiune sunt discutate în cadrul grupului tehnic interinstituțional, în ateliere tematice dedicate principalelor programe și domenii de intervenție, precum și prin consultări scrise. În aceste formate, sunt analizate formulările de obiective, logica programelor, prioritizarea intervențiilor, indicatorii și țintele, precum și fezabilitatea instituțională și bugetară a măsurilor propuse. Observațiile și propunerile rezultate sunt integrate sistematic în versiunile următoare ale documentelor, pe baza unei proceduri clare de consolidare și trasabilitate a modificărilor.

Consultare cu părțile interesate

Consultarea cu părțile interesate extinde procesul de validare dincolo de nucleul tehnic interinstituțional, pentru a reflecta experiența și perspectivele actorilor afectați de reformele propuse. Se organizează sesiuni de consultare cu instituțiile publice centrale și locale relevante, cu organizații profesionale și asociații ale personalului din administrație, cu sindicate din sectorul public, cu mediul academic și cu alte entități relevante (de exemplu, ONG-uri specializate în domeniul bunei guvernări și al drepturilor omului). Acolo unde este cazul, se utilizează și structuri consultative existente în domeniul

reformei administrației publice, pentru a discuta impactul potențial al măsurilor propuse, riscurile de implementare și condițiile necesare de succes. Feedback-ul primit este sintetizat în note de consultare și folosit pentru ajustarea obiectivelor, programelor, calendarului și mecanismelor de implementare.

Consultare publică și avizare

Consultarea publică și avizarea formală asigură conformitatea cu cerințele legale privind transparența decizională și adoptarea strategiilor guvernamentale. Proiectul SFP 2027–2032 este publicat și supus consultării publice, în conformitate cu legislația în vigoare, oferindu-se un termen adecvat pentru transmiterea de observații și propuneri din partea cetățenilor, organizațiilor neguvernamentale, mediului de afaceri și altor actori interesați. Ulterior, documentul este corelat, după caz, cu rezultatele consultării publice și este supus procedurilor de avizare interinstituțională de către instituțiile competente, inclusiv cele cu atribuții în domeniul finanțelor publice, coordonării politicilor și reformei administrației. După obținerea avizelor necesare, strategia este înaintată Guvernului spre aprobare, împreună cu planul de acțiune aferent, și devine astfel cadrul oficial de referință pentru dezvoltarea funcției publice în perioada 2027–2032.

Conținuturi strategice aferente procesului de elaborare a SFP 2027 2032

Conținuturile strategice definesc produsele principale ale procesului de elaborare a SFP 2027–2032 și asigură coerența între diagnostic, formularea strategiei și implementare. Acestea sunt dezvoltate progresiv, pe parcursul etapelor metodologice de analiză, planificare, consultare și aprobare.

Analiză contextuală și diagnostic

Analiza contextuală și diagnosticul domeniului funcției publice constituie fundamentul tehnic al SFP 2027–2032. Acest conținut strategic include evaluarea contextului strategic și instituțional, analiza performanței strategiilor anterioare, analiza mediului și a tendințelor, precum și analiza problemelor și a nevoii de intervenție, structurată prin „arborele problemelor”. Rezultatul este un tablou clar al provocărilor structurale și al oportunităților, care orientează formularea viziunii, obiectivelor și programelor.

Structura logică a strategiei

Structura logică a SFP 2027–2032 descrie arhitectura conceptuală a strategiei, pe baza lanțului probleme–viziune–obiective–programe–rezultate. Aceasta include formularea viziunii pentru funcția publică în 2032, definirea misiunii și valorilor, stabilirea obiectivelor generale și specifice și, acolo unde este relevant, gruparea acestora pe domenii tematice majore. Structura logică oferă cadrul de referință pentru programele/direcțiile de acțiune și pentru planul de acțiune, asigurând coerență internă și aliniere cu politicile naționale și europene.

Cadru de rezultate și indicatori

Cadrul de rezultate și lista de indicatori operaționalizează orientarea spre rezultate a SFP 2027–2032. Acest conținut strategic definește lanțul de rezultate pe patru niveluri (impact, rezultate – outcomes, realizări imediate – outputs, activități/produse) și identifică, pentru fiecare nivel, indicatori relevanți, cu valori inițiale (baseline) și ținte intermediare și finale. Indicatorii sunt selectați astfel încât să fie măsurabili cu ajutorul surselor de date existente (SENEOSP, e-ANFP, SIMRU și alte baze de date), permițând monitorizarea și evaluarea sistematică a implementării strategiei.

Proiectele SFP și ale planului de acțiune

Proiectul și proiectele succesive ale SFP 2027–2032 și ale planului de acțiune reprezintă materializarea concretă a conținuturilor strategice în documente de lucru și, ulterior, în varianta finală a strategiei. Aceste proiecte includ descrierea viziunii, obiectivelor și programelor, detalierea măsurilor și activităților, alocarea responsabilităților instituționale, calendarul de implementare, resursele necesare și indicatorii de monitorizare. Versiunile succesive reflectă integrarea rezultatelor analizelor, a consultărilor tehnice și a feedback-ului primit de la părțile interesate.

Rapoarte de consultare

Rapoartele de consultare documentează procesul de dialog și validare care însoțește elaborarea SFP 2027–2032. Acestea includ sinteza consultărilor interne și interinstituționale, a consultărilor cu părțile interesate și a consultării publice, prezentând principalele observații, propuneri și preocupări exprimate, precum și modul în care acestea au fost luate în considerare în revizuirea strategiei și a planului de acțiune. Rapoartele de consultare contribuie la transparența procesului și la întărirea legitimității și asumării SFP 2027–2032 de către actorii implicați.

Anexa 3. Analiza multicriterială a programelor strategice (direcțiilor de acțiune) ale SFP 2027-2032

Metodologia de analiză

Analiza multicriterială a programelor SFP 2027–2032 a fost construită pe baza unui cadru conceptual și operațional detaliat în „Instrucțiunile de analiză multicriterială a programelor SFP 2027–2032”. Scopul exercițiului este de a fundamenta o prioritizare în timp a programelor pentru finanțare și implementare, având în vedere orizontul strategiei (2032) și constrângerile macro-fiscale. Metodologia pornește de la articularea probleme-viziune-obiective-programe, așa cum e descrisă în Anexa 2.

Caseta 3. Utilizarea analizei multicriteriale în prioritizarea programelor și fundamentarea SFP 2027-2032

Analiza multicriterială (AMC) este utilizată în raport ca instrument de prioritizare și secvențiere a programelor strategice ale SFP 2027–2032, într-un context marcat atât de constrângeri bugetare, cât și de capacitate administrativă insuficientă și neuniform dezvoltată. AMC permite ordonarea direcțiilor de acțiune/programelor în funcție de importanța lor strategică, evaluată pe baza unui set unitar de criterii, chiar dacă pentru fiecare program a fost definită o singură opțiune de intervenție și nu un set detaliat de alternative. AMC nu înlocuiește analizele economice sau juridice specifice, ci le completează, oferind un cadru structurat pentru compararea programelor atunci când monetizarea completă a beneficiilor nu este realistă.

Această abordare este aliniată teoriei și practicii internaționale, în care AMC este utilizată pentru prioritizarea portofoliilor de investiții și de reformă, nu doar pentru compararea unor variante ale aceluiași proiect. În logica raportului, programele strategice ale SFP 2027–2032 sunt concepute ca investiții sistemice în managementul funcției publice și al resurselor umane din administrația publică, în sensul abordărilor la nivelul întregului sistem promovate de OCDE și Banca Mondială: intervenții care îmbunătățesc sustenabil structuri, procese, date și capacități la nivelul întregului sistem, nu doar proiecte punctuale sau operaționale. Termenul „investiții sistemice” este folosit ca noțiune de politică publică pentru a marca această schimbare de nivel, nu ca o categorie bugetară distinctă.

În acest context, exercițiul de prioritizare multicriterială devine esențial pentru a stabili secvențierea și impactul potențial al programelor strategice. Metodologia propusă evaluează programele în funcție de patru criterii – adecvare la probleme și la obiective, acceptabilitate, impact încrucișat și impact bugetar relativ – și fundamentează o prioritizare în timp a acestora pentru finanțare și implementare până la orizontul 2032. Pentru a limita subiectivitatea inerentă selecției criteriilor și ponderilor, procesul se bazează pe criterii definite ex-ante, pe notare structurată a scorului și pe implicarea experților-practicieni; în plus, rezultatele pot fi testate prin analize statistice de senzitivitate, astfel încât decidenții să înțeleagă în ce măsură concluziile depind de ipotezele adoptate. Astfel, SFP poate combina ambiția cu pragmatismul: să lanseze devreme și cu prioritate programele critice pentru sustenabilitatea reformelor și, în același timp, să pregătească intervenții ulterioare, inclusiv cu finanțare europeană, pentru acele programe care, în prezent, sunt mai expuse la riscuri de nesustenabilitate bugetară sau de capacitate administrativă limitată.

Programele propuse pentru SFP 2027-2032 au fost concepute ca seturi coerente de intervenții care răspund direct problemelor identificate, fiind grupate sub 5 obiective generale și 20 de obiective specifice. În această abordare, întrebarea de evaluare nu mai vizează alegerea celei mai bune variante de design pentru fiecare program, ci ordinea și intensitatea cu care sunt implementate programele strategice, având în vedere constrângerile de resurse și capacitate. AMC este, în acest context, un instrument adecvat pentru alegerea între programe distincte, fiecare cu câte o singură opțiune definită, dar care concurează pentru aceleași resurse bugetare și instituționale într-o perioadă determinată. „Impactul bugetar relativ” este utilizat ca indicator de sustenabilitate și fezabilitate financiară în cadrul matricei multicriteriale, vizând creșterile sau scăderile de costuri, ca ordin de mărime, comparativ cu situația actuală.

În practică, după prioritizarea programelor prin AMC, în funcție de bugetul disponibil și de capacitatea instituțională, sunt selectate pentru includerea în strategie programele situate pe primele poziții în ordinea descrescătoare a scorului de prioritate, până la concurența resurselor disponibile. Această abordare permite obținerea unei liste complete de programe strategice necesare, care fundamentează atât bugetul global și alocările bugetare anuale pentru implementarea strategiei, cât și prioritățile de utilizare a eventualelor fonduri europene viitoare.

În înțelesul *Metodologiei privind elaborarea, implementarea, monitorizarea, evaluarea și actualizarea strategiilor guvernamentale*, ANFP are rolul de instituție inițitoare, întrucât, potrivit mandatului său, elaborează și propune politicile și strategiile privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici. În această calitate, ANFP are obligația de a respecta atât metodologia de elaborare a strategiilor guvernamentale, cât și pe cea de evaluare preliminară a impactului, iar SGG are rolul de a verifica respectarea acestor norme, inclusiv în ceea ce privește evaluarea preliminară. AMC este unul dintre instrumentele utilizate în cadrul acestei evaluări preliminare a impactului, concentrându-se pe compararea și prioritizarea programelor strategice, în completarea altor analize (juridice, instituționale, bugetare) cerute de metodologie.

În linie cu teoria și practica internațională, AMC și criteriile de evaluare facilitează evaluarea impactului strategiei pe principalele dimensiuni relevante, în condiții de eficacitate, eficiență, completitudine și transparență. Ele oferă o modalitate concretă, participativă și robustă de evaluare calitativă a impactului, bazată pe aprecierea experților-practicieni din domeniu, în situațiile în care datele cantitative sunt insuficiente pentru o analiză cost-beneficiu sau cost-eficacitate cuprinzătoare, fără a pretinde că substituie aceste instrumente acolo unde condițiile pentru aplicarea lor sunt îndeplinite.

Strategia privind funcția publică trebuie să continue profesionalizarea administrației într-un cadru bugetar limitat. Strategia privind funcția publică trebuie construită într-un context în care creșterea ponderii salariilor în PIB pe termen mediu este nesustenabilă, iar profesionalizarea administrației publice – condiție pentru eficiența statului – este o reformă în care s-au înregistrat progrese ce trebuie continuate pentru rezolvarea problemelor persistente. Reforma trebuie continuată în direcția rezolvării problemelor persistente, cu atenție sporită asupra impactului bugetar.

Viziunea propune ca, până în 2032, funcția publică să devină un corp profesional unitar, meritocratic și depolitizat, orientat spre rezultate și sprijinind o administrație eficientă, digitală și deschisă. Procesele de management al resurselor umane vor fi integrate într-un sistem coerent, bazat pe competențe, dovezi și utilizarea strategică a datelor, cu un rol consolidat al instituției centrale de resurse umane. Funcția publică este proiectată ca domeniu de angajare de referință, capabil să atragă și să rețină personal foarte

competent, promovând diversitatea, incluziunea, integritatea, bunăstarea și contribuind la dezvoltarea pe termen lung a României.

Strategia urmărește să transforme funcția publică într-un sistem strategic, meritocratic și digitalizat, cu resurse umane planificate sustenabil, leadership modernizat și un management al performanței care crește atractivitatea carierei publice. Obiectivele generale ale strategiei vizează: (i) un management al funcției publice strategic, meritocratic și profesionalizat; (ii) o planificare sustenabilă a forței de muncă, integrată în planificarea strategică și bugetară; (iii) modernizarea MRU pentru funcțiile de conducere și ÎFP; (iv) creșterea performanței, implicării și atractivității funcției publice prin management orientat spre rezultate; și (v) accelerarea transformării digitale și întărirea guvernantei datelor pentru MRU.

Programele propuse pentru SFP 2027-2032 acoperă întregul spectru al reformelor necesare pentru asigurarea continuității și soluționarea problemelor identificate. Ele includ întărirea cadrului de guvernanta MRU și a rolului ANFP (1.1) și generalizarea meritului și transparenței în recrutare, promovare și mobilitate (1.2), continuă cu planificarea strategică a forței de muncă (2.1), consolidarea și utilizarea cadrelor de competențe (2.2) și dezvoltarea unui sistem de formare și învățare pe tot parcursul carierei (2.3). Pentru funcțiile de conducere, programele vizează adaptarea arhitecturii funcției publice de conducere (3.1) și dezvoltarea leadership-ului în administrația publică (3.2). Dimensiunea de performanță este abordată prin modernizarea sistemului de management al performanței (4.1) și crearea unui sistem proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare (4.2). În plan digital, programele urmăresc operaționalizarea ecosistemului digital MRU și a guvernantei datelor (SIMRU, e-ANFP, SENEOSP) (5.1), dezvoltarea competențelor digitale și a data literacy în funcția publică (5.2), respectiv digitalizarea proceselor de RU și utilizarea responsabilă a AI/automatizării (5.3).

Metodologia definește patru criterii de evaluare. Criteriile propuse pentru evaluare programelor strategice includ Adecvarea programului (A), Acceptabilitatea (Ac), Impactul încrucișat (engl. *cross-impact*, CI) și Impactul bugetar relativ (B), fiecare cu scală în cinci trepte și exemple de interpretare. Criteriile acoperă atât relevanța strategică (alinieră la diagnostic și obiective), fezabilitatea politică și instituțională, rolul de „ancoră” sistemică (sinergii/ blocaje între programe), cât și presiunea bugetară relativă, raportată la costul reformelor aflate în implementare și considerând contextul de consolidare fiscală.

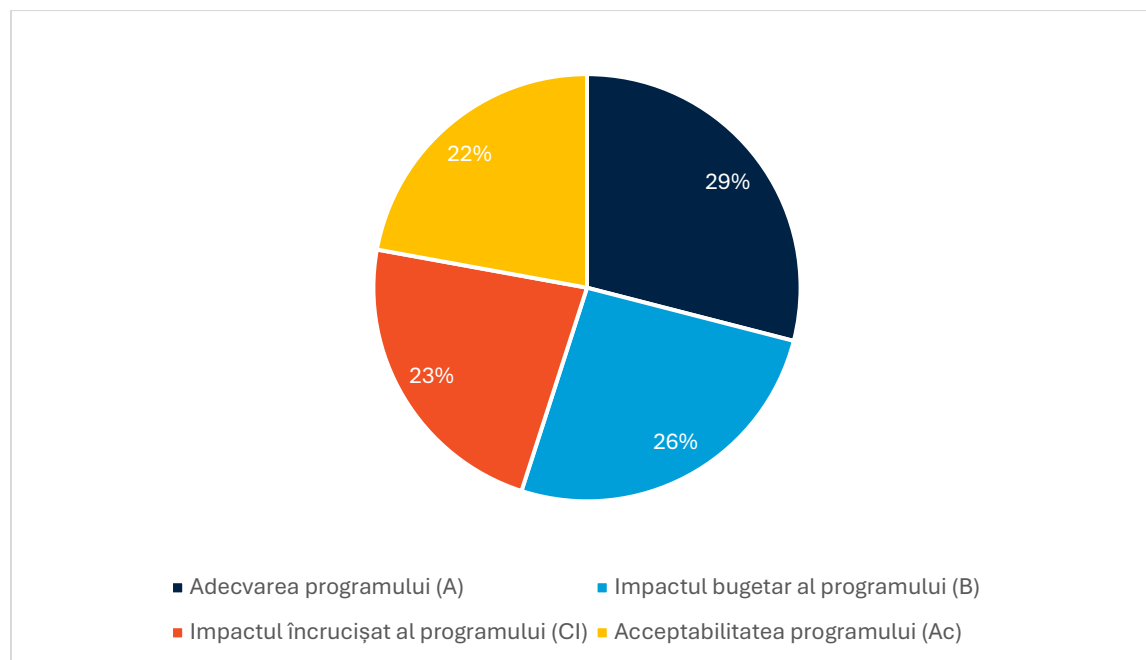
Exercițiul de AMC a fost realizat de opt experți ai Băncii Mondiale, cu profiluri complementare. Panelul a inclus experți în analiză instituțională, management strategic, planificare strategică, control intern managerial, MRU și reforma funcției publice, formare și dezvoltare, digitalizare și guvernanta a datelor, evaluarea impactului reglementărilor). Experții au parcurs următorii pași: (i) familiarizarea cu diagnosticul și arhitectura SFP; (ii) înțelegerea criteriilor și a scalelor de evaluare; (iii) acordarea de scoruri de importanță criteriilor, generând ponderi normalizate; (iv) evaluarea fiecărui program pe criteriile A, Ac, B; (v) evaluarea impactului încrucișat între programe; (vi) agregarea scorurilor prin mediere și ponderare în matricele de calcul.

Modelul de calcul utilizează medii ale scorurilor acordate de cei 8 evaluatori și ponderile criteriilor pentru a genera scoruri ponderate pe criteriu și, ulterior, un scor agregat global pentru fiecare program. Principalele rezultate ale exercițiului MCA sunt prezentate mai jos.

Rezultatele analizei

Figura 20 prezintă ponderile atribuite celor patru criterii utilizate în analiza multicriterială, calculate ca medie a scorurilor acordate de cei opt evaluatori și normalizate astfel încât să însumeze 100%. Criteriul de adecvare a programului (A) la diagnostic și obiective are cea mai mare pondere, ceea ce reflectă accentul pus de evaluatori pe alinierea programelor și a obiectivelor acestora la problemele identificate și la viziunea SFP 2027–2032, în timp ce criteriile de acceptabilitate (Ac), impact încrucișat (CI) și impact bugetar (B) au ponderi mai reduse, dar relativ apropiate între ele.

Figura 20. Ponderile criteriilor de evaluare a priorității programelor SFP

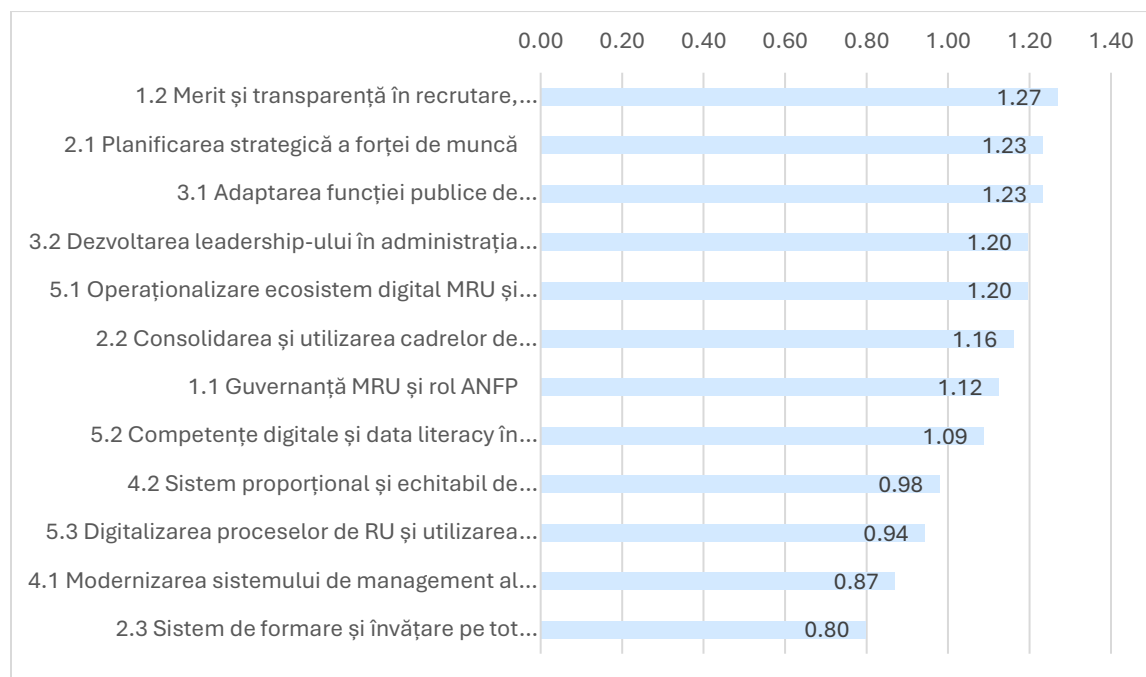


Sursa: Calculele și prezentarea autorilor

Această structură a ponderilor arată că evaluatorii privilegiază relevanța strategică a programelor (de exemplu, un program care nu este adecvat nu răspunde problemelor, iar implementarea lui – chiar dacă este acceptată, are impact și un profil bugetar favorabil – nu va conduce la o soluționare corespunzătoare a acestora). În același timp, sunt menținute în analiză considerentele de fezabilitate politică și instituțională (de pildă, acceptarea reformei de către actorii interesați este esențială pentru implementare, astfel că o acceptabilitate scăzută impune planificarea unor măsuri dedicate creșterii acesteia), coerența internă a portofoliului de intervenții (de exemplu, identificarea și prioritizarea de la început a programelor cu impact asupra celorlalte) și sustenabilitatea financiară (critic necesară, dat fiind că lipsa resurselor a reprezentat un obstacol major pentru implementarea strategiilor și în trecut, inclusiv într-un context cu fonduri UE disponibile și cu o situație bugetară favorabilă).

Figura 21 prezintă scorurile agregate de adecvare pentru cele 12 programe/direcții strategice, obținute pe baza evaluărilor celor opt experți și ponderate cu importanța criteriilor. Scorurile ponderate se situează între 0,8 și 1,27, ceea ce indică un grad mediu de diferențiere între programe în raport cu diagnosticul și obiectivele SFP 2027–2032, mai redus decât diferențierile rezultate la analiza pe celelalte criterii.

Figura 21. Adecvarea programelor SFP



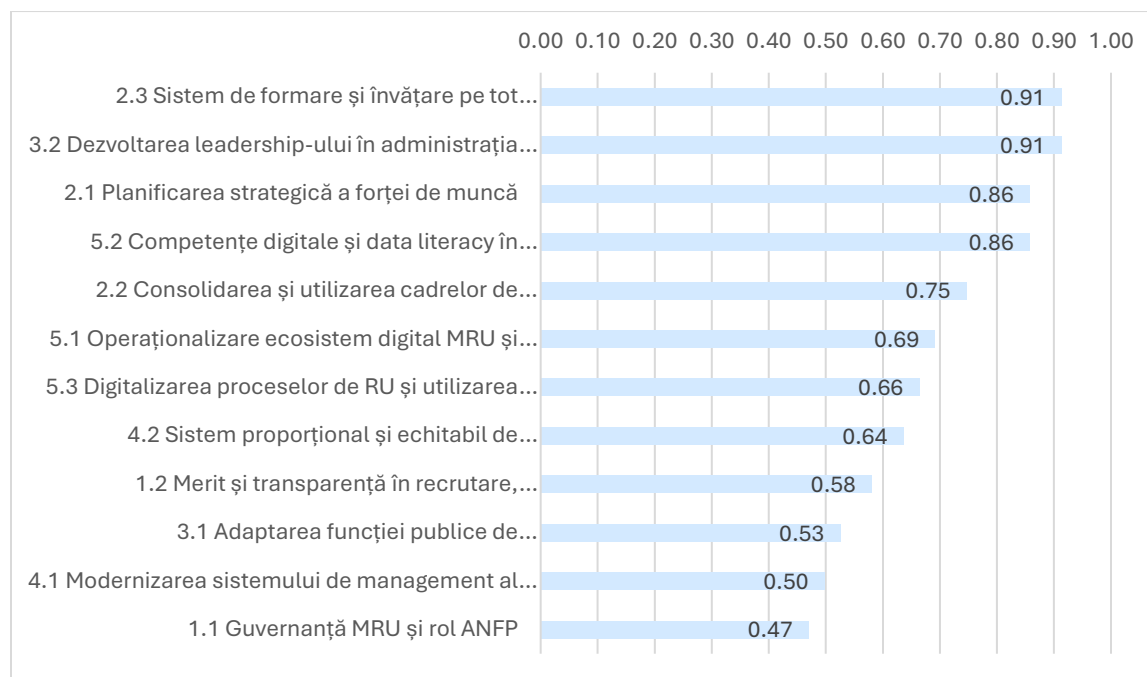
Sursa: Calculele și prezentarea autorilor

Programele cu scoruri mai ridicate sunt percepute ca răspunzând direct principalelor probleme identificate și ca având un potențial mai pronunțat de impact sistemic. De exemplu, Programul 1.2 Merit și transparență în recrutare, promovare, mobilitate este apreciat ca adresând probleme „care sunt esența și credibilitatea sistemului MRU și a administrației”, iar Programul 2.1 Planificarea strategică a forței de muncă este văzut ca „adresând una dintre problemele structurale ale MRU”.

În schimb, programele cu scoruri mai reduse sunt considerate mai puțin adecvate în forma lor actuală. De pildă, pentru Programul 2.3 „Sistem de formare și învățare pe tot parcursul carierei” se apreciază că, deși „o strategie națională de formare/învățare pentru funcția publică, cu standarde de calitate și mecanisme de acreditare, este esențială”, sistemul de credite „nu este adecvat pentru cultura administrativă” și, astfel conceput pe termen mediu, „nu pare să aibă capacitatea să genereze rezultate vizibile la nivelul administrației publice”. În mod similar, Programul 4.1 „Modernizarea sistemului de management al performanței” vizează o problemă majoră pentru MRU, dar este considerat insuficient de adecvat deoarece cadrul actual de evaluare „pune accentul pe input (competențe), nu pe motivația pentru performanță”, iar programul nu abordează suficient „capacitatea de a face evaluare a funcțiilor publice de conducere”, în pofida intenției de a lega evaluarea performanței de dezvoltarea profesională și evoluția în carieră.

Figura 22 sintetizează scorurile de acceptabilitate pentru fiecare program, calculate ca medie a evaluărilor celor opt respondenți și ponderate cu importanța criteriului corespunzător. Intervalul de la 0,47 la 0,91 indică faptul că majoritatea programelor se situează într-o zonă moderată de acceptabilitate, dar evidențiază și diferențe clare între programe percepute ca fiind mult mai ușor de implementat decât altele.

Figura 22. Acceptabilitatea programelor SFP



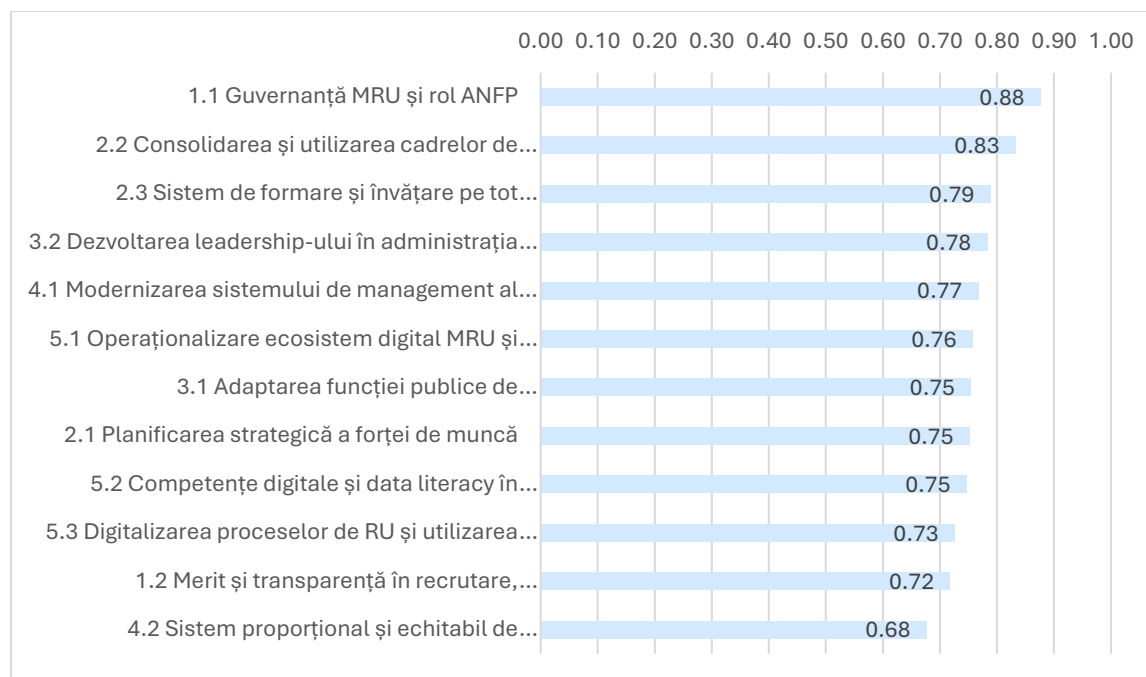
Sursa: Calculele și prezentarea autorilor

Programele cu acceptabilitate ridicată, precum 2.3 și 3.2, sunt percepute ca esențiale și beneficiază de un consens larg și de sprijin atât din partea angajaților, cât și a managementului. Evaluatorii ale căror scoruri sunt cel mai apropiat de valorile agregate subliniază că programele cu acceptabilitate ridicată, precum Programul 2.3 „Sistem de formare și învățare pe tot parcursul carierei” – „Formarea continuă este considerată esențială, este susținută de toți angajații, are sprijin managerial și posibilitate de finanțare europeană” – și Programul 3.2 „Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică” – „Susținut de toți” – beneficiază de consens și sprijin larg.

Programele cu acceptabilitate redusă, precum 1.1 și 4.1, sunt asociate cu rezistență din partea actorilor cheie și dificultăți de operaționalizare, ceea ce semnalează riscuri ridicate de implementare. Programele cu acceptabilitate redusă ridică semne de întrebare, cum este cazul Programului 1.1 „Guvernanță MRU și rol ANFP” – „Actorii cu decizii critice acceptă greu acest tip de guvernanță. Dificil de operaționalizat.” – și al Programului 4.1 „Modernizarea sistemului de management al performanței” – „Nu am observat susținere pentru reformele propuse în PNRR, ci din contră, mai degrabă opoziție”. Aceste observații calitative contribuie la interpretarea scorurilor nu doar ca nivel de „plauzibilitate”, ci și ca indicator al riscurilor de implementare.

Figura 23 prezintă scorurile agregate ale impactului încrucișat, care măsoară măsura în care fiecare program susține sau potențează celelalte programe din cadrul SFP. Scorurile se situează între 0,68 și 0,88, ceea ce indică un ecart relativ redus între programe din perspectiva contribuției lor la implementarea celorlalte intervenții. Cu alte cuvinte, majoritatea programelor joacă rol de „ancore” sistemice, având contribuții relativ echilibrate la ansamblul strategiei.

Figura 23. Impactul încrucișat al programelor SFP



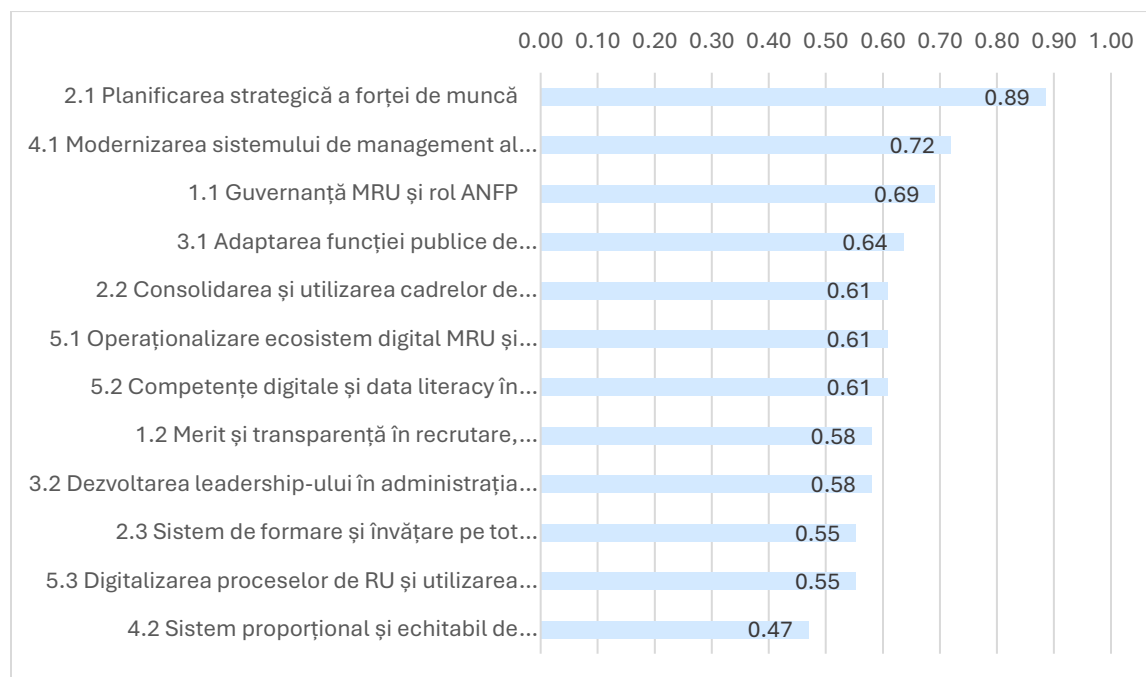
Sursa: Calculele și prezentarea autorilor

Programele cu impact încrucișat mai ridicat sunt percepute ca având un rol esențial în susținerea și reușita celorlalte intervenții din SFP. Programele cu impact încrucișat mai ridicat, precum Programul 1.1 „Guvernanță MRU și rol ANFP” și Programul 2.2 „Consolidarea și utilizarea cadrelor de competențe”, sunt percepute ca sprijinind într-o măsură mai mare implementarea celorlalte programe și, prin urmare, ca fiind critice pentru reușita acestora.

Programele cu impact încrucișat mai redus au un rol mai specializat și susțin un număr mai limitat de intervenții, fiind uneori dependente de implementarea altor programe. Programele cu impact încrucișat mai redus, cum sunt Programul 4.2 „Sistem proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare” și Programul 1.2 „Merit și transparență în recrutare, promovare, mobilitate”, tind să susțină implementarea unui număr mai restrâns de alte programe, fie pentru că sunt mai specializate și vizează nevoi punctuale (de exemplu, recompensarea), fie pentru că depind ele însele de implementarea altor programe (de exemplu, meritul și transparența fiind condiționate de existența unui cadru de competențe). Aceste justificări susțin utilizarea scorurilor de impact încrucișat pentru identificarea programelor cu rol catalitic în arhitectura SFP 2027–2032.

Figura 24 prezintă scorurile de impact bugetar relativ, rezultate din evaluările experților privind implicațiile financiare ale fiecărui program. Intervalul 0,47–0,89 arată că unele programe sunt percepute ca având un impact bugetar nefavorabil limitat sau gestionabil, în timp ce altele presupun mobilizarea unor resurse suplimentare semnificative.

Figura 24 Impactul bugetar al programelor SFP



Sursa: Calculele și prezentarea autorilor

Programele cu impact bugetar favorabil, precum 2.1 și 4.1, sunt apreciate ca sprijinind o utilizare mai eficientă a resurselor și un control mai bun al cheltuielilor. Evaluatorii ale căror scoruri se apropie cel mai mult de valorile agregate au notat că programele cu impact bugetar favorabil, precum Programul 2.1 „Planificarea strategică a forței de muncă” – „Planificarea forței de muncă bazată pe date optimizează resursele, controlează cheltuielile, previne supradimensionarea și sprijină disciplina bugetară” – și Programul 4.1 „Modernizarea sistemului de management al performanței” – „Necesită consultanță doar pentru adaptare sistem, recomandările există deja” – pot contribui la utilizarea mai eficientă a resurselor.

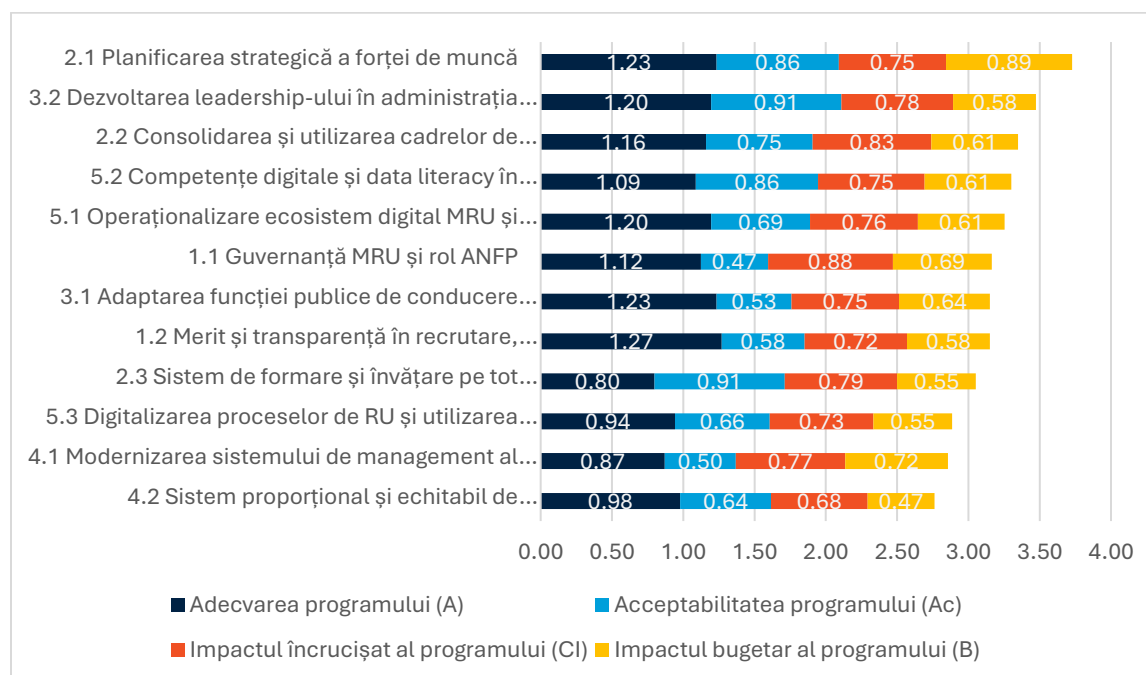
Programele cu impact bugetar nefavorabil, precum 4.2 și 5.3, sunt asociate cu nevoia de resurse suplimentare semnificative și cu presiuni importante asupra bugetului. Programe cu impact bugetar mai degrabă nefavorabil, precum Programul 4.2 „Sistem proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare” – „Pentru a asigura acceptabilitatea reformei salarizării, ea ar trebui să propună creșteri (mai mici sau mai mari, diferențiat, pentru a face sistemul mai echitabil). Creșterile salariale pentru ansamblul funcționarilor publici generează impact bugetar negativ mare” – și Programul 5.3 „Digitalizarea proceselor de RU și utilizarea responsabilă a AI/automatizării” – „Programul presupune costuri pentru digitalizare la nivel instituțional (volum mare de investiții necesare, în multe instituții) și proiecte-pilot de utilizare a AI în procese de RU” – sunt asociate cu nevoia de resurse suplimentare considerabile.

Evaluarea impactului bugetar a fost influențată de faptul că procesul s-a derulat hibrid și pe baza a două interpretări succesive ale criteriului, ceea ce a generat o variabilitate mai mare a scorurilor. Evaluarea s-a derulat în regim hibrid, atât în persoană, cât și prin mijloace electronice, în format sincron și asincron. Instrucțiunile inițiale de evaluare, avute în vedere de evaluatorii care au notat programele în regim asincron, prevedeau considerarea costurilor prin „raportarea acestora la beneficiile așteptate și la alte programe concurente în cadrul aceluiași buget”. Ulterior, evaluatorii care au evaluat în persoană, în regim

sincron, au convenit eliminarea din definiția criteriului de impact bugetar a referinței la beneficii, ceea ce explică variabilitatea mai mare a scorurilor acordate pentru acest criteriu. Această variație se reduce semnificativ în măsura în care toți evaluatorii aplică aceeași definiție, respectiv evaluează doar costurile programelor, fără a lua în calcul beneficiile, raportat la situația actuală.

Figura 25 prezintă scorurile agregate pentru fiecare dintre cele 12 programe/direcții strategice, obținute prin combinarea scorurilor medii pe criterii cu ponderile aferente acestora. Intervalul de variație, între aproximativ 2,76 și 3,73, indică un grad relativ scăzut de diferențiere între programe din perspectiva impactului lor global asupra SFP 2027–2032, însă suficient pentru a permite prioritizarea programelor.

Figura 25. Nivelurile globale de prioritate ale programelor SFP



Sursa: Calculele și prezentarea autorilor

Primele trei programe cu scoruri agregate cele mai ridicate sunt 2.2, 3.2 și 2.1, iar ultimele trei, cu scorurile cele mai scăzute, sunt 4.2, 4.1 și 5.3, ceea ce oferă o bază clară pentru prioritizarea intervențiilor. Primele trei programe în ordinea descrescătoare a scorurilor sunt programele 2.2 Consolidarea și utilizarea cadrelor de competențe, 3.2 Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică, respectiv 2.1 Planificarea strategică a forței de muncă, iar ultimele trei programe, cu cele mai mici scoruri, sunt programele 4.2 Sistem proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare, 4.1 Modernizarea sistemului de management al performanței, respectiv 5.3 Digitalizarea proceselor de RU și utilizarea responsabilă a AI/automatizării. În ansamblu, scorurile agregate – coroborate cu aceste justificări – oferă o bază solidă pentru prioritizarea intervențiilor.

Opțiuni de operaționalizare iterativă a analizei

Pentru ANFP sunt posibile cel puțin două opțiuni complementare de operaționalizare iterativă a analizei multicriteriale, folosind același cadru metodologic. Opțiunile prezentate sintetic mai jos nu sunt reciproc exclusive, o combinație a acestora fiind posibilă.

Opțiunea 1 – Analiză colaborativă cu actorii cheie

ANFP poate utiliza metodologia AMC ca instrument de dialog structurat cu principalele categorii de actori cheie ai SFP (ministere de linie, ordonatori principali de credite, autorități locale, structuri de coordonare guvernamentală sindicate, organizații profesionale,). Procesul ar include sesiuni facilitate (ateliere) în care participanții parcurg pe scurt diagnosticul și descrierea programelor, discută și ajustează, dacă este nevoie, definițiile și importanța relativă a criteriilor, apoi lucrează în grupuri specializate sau mixte pentru a acorda scoruri programelor și a justifica alegerile. Această abordare ar permite: (i) validarea și rafinarea criteriilor și a ponderilor din perspectivă multi-actor; (ii) testarea în timp real a convergenței/divergențelor între categorii de actori; (iii) utilizarea rezultatelor (scoruri și justificări) ca bază pentru prioritizarea politică și pentru programarea etapizată a reformelor. Iterațiile anuale sau bienale ale atelierelor ar putea urmări progresul implementării, recalibra prioritățile în funcție de lecțiile învățate și de contextul fiscal și integra AMC în ciclul obișnuit de planificare strategică al ANFP.

Opțiunea 2 – Analiză bazată pe chestionare standardizate

O a doua opțiune este extinderea exercițiului AMC la o bază mai largă de respondenți printr-un chestionar online construit pe baza instrucțiunilor din anexă (definiții de criterii, scale de evaluare, tabele de justificare). ANFP poate adapta instrumentele utilizate în pilotul cu experții Băncii Mondiale (matrice de scoruri, câmpuri pentru justificări text) într-un formular electronic distribuit către un eșantion reprezentativ de instituții și niveluri (central, local, diferite domenii funcționale MRU). Răspunsurile colectate ar permite calcularea de scoruri medii și ponderi pe criterii pentru fiecare categorie de respondenți (de exemplu, conducere centrală vs. locală, structuri de RU vs. utilizatori de politici), generând seturi de priorități comparabile. Analiza iterativă ar putea prevedea valuri succesive de colectare de date (de exemplu, înainte și după adoptarea SFP, apoi la 2–3 ani), pentru a urmări dacă percepțiile privind adecvarea, acceptabilitatea, impactul încrucișat și impactul bugetar se modifică odată cu implementarea și pentru a ajusta calendarul și intensitatea intervențiilor.

Anexa 4. Instrucțiuni de analiza multicriterială a programelor SFP 2027-2032

Introducere

Stimați experți evaluatori,

Agencia Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), cu sprijinul Băncii Mondiale, elaborează strategia națională pentru funcția publică 2027- 2032 (SFP). Exercițiul de planificare strategică se derulează în cadrul Acordului privind Servicii de Consultanță Rambursabilă (RAS) între ANFP și BIRD / Banca Mondială *Sprijin pentru ANFP pentru reformele privind managementul resurselor umane în administrația publică din România* (P503309), finanțat prin PNRR, Componenta C14 – Bună guvernanță, Reforma 3 – Management performant al resurselor umane în sectorul public, jalonul 419.

Demersul își propune să fie unul colaborativ, cu contribuția reprezentanților autorităților și instituțiilor publice relevante pentru politicile privind funcția publică și managementul resurselor umane (MRU) din administrația publică, în general. În acest context, vă mulțumim ca ați acceptat să participați în calitate de expert evaluator, reprezentant al instituției dvs. în procesul de prioritizare a direcțiilor strategice, adică a programelor SFP.

Prezentele instrucțiuni stabilesc cadrul conceptual și operațional pentru analiza multicriterială (AMC) a programelor strategice ale viitoarei SFP, cu scopul de a fundamenta o prioritizare în timp a acestor programe pentru finanțare și implementare, în contextul constrângerilor macroeconomice și bugetare până în 2032. Instrucțiunile pornesc de la descrierea succintă a problemelor structurale ale funcției publice, a reformelor în curs, descriu viziunea propusă și obiectivele generale și specifice ale SFP, apoi detaliază programele/direcțiile strategice grupate pe obiective generale, incluzând consolidarea guvernanței MRU, planificarea strategică a forței de muncă, profesionalizarea și leadership-ul, modernizarea managementului performanței, precum și transformarea digitală a MRU.

Instrucțiunile explică rolul exercițiului de analiză multicriterială: programele SFP urmează a fi evaluate cu sprijinul dvs., pentru a stabili ordinea de prioritate, pe baza unui set de criterii și a unor ponderi care reflectă importanța relativă a acestor criterii în decizia de prioritizare. Sunteți invitat/invitată să contribuiți la acest proces prin aplicarea sistematică a metodei AMC, ținând cont atât de orizontul strategic (până în 2032), cât și de capacitatea realistă de implementare și de spațiul fiscal limitat. Instrucțiunile definesc patru criterii centrale de evaluare: Adecvarea (A), Acceptabilitatea (Ac), Impactul încrucișat (CI) și Impactul bugetar relativ (B), fiecare fiind însoțit de definiții și de o scală de evaluare în cinci trepte, utilizată pentru a aprecia în ce măsură fiecare program satisface criteriul respectiv. Aceste criterii pot avea importanță diferită, motiv pentru care dvs. veți acorda niveluri de importanță fiecărui criteriu pe baza unei scale dedicate, pentru a genera ponderi utilizate ulterior în scorurile ponderate ale programelor.

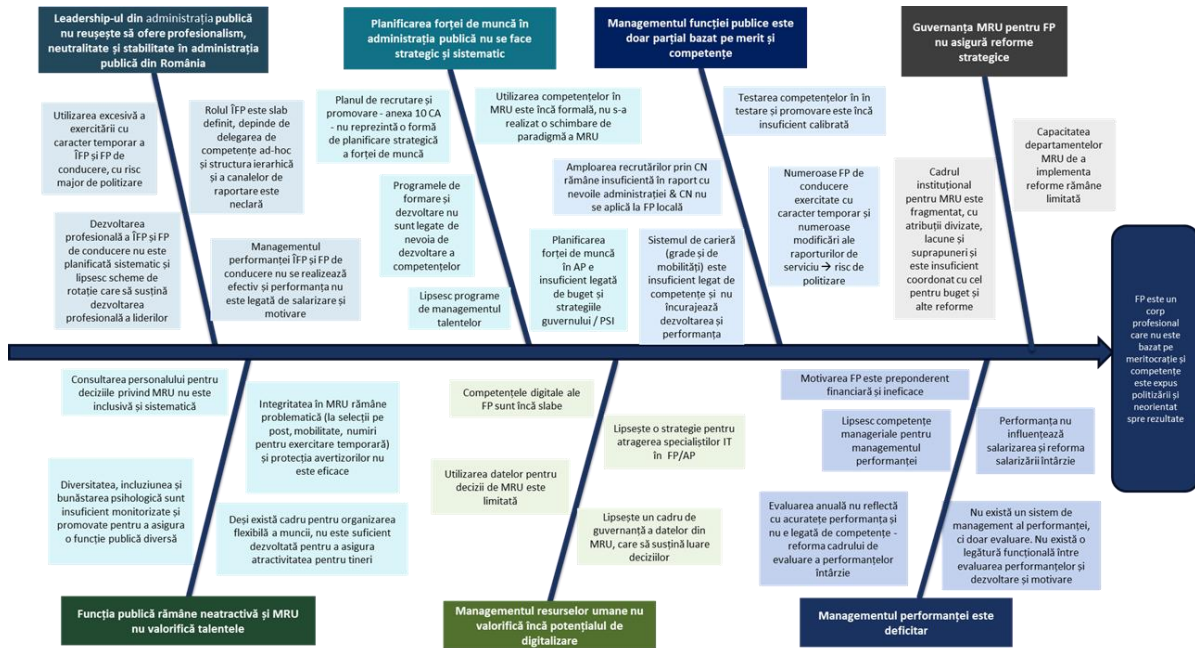
Vă mulțumim și vă urăm succes în exercițiul de evaluare a programelor strategice ale SFP!

Prezentarea principalelor elemente ale SFP 2027-2032



Contextul macroeconomic și fiscal constrângător, cuplat cu probleme persistente ale funcției publice

Strategia privind funcția publică trebuie construită într-un context în care creșterea ponderii salariilor în PIB pe termen mediu este nesustenabilă, iar profesionalizarea administrației publice – condiție pentru eficiența statului – este o reformă în care s-au înregistrat progrese ce trebuie continuate pentru rezolvarea problemelor persistente. Reforma trebuie continuată în direcția rezolvării problemelor persistente, cu atenție sporită asupra impactului bugetar.



Reformele MRU din administrația publică înregistrează atât progrese, cât și restanțe

Reformele din ultimul deceniu au adus progrese vizibile: a fost consolidat cadrul legal prin Codul administrativ, s-a introdus concursul național pe bază de competențe pentru funcția publică centrală și teritorială, au fost dezvoltate cadre de competențe, platforme și proiecte de digitalizare (SENEOSP, SIMRU, e-ANFP), iar ANFP și INA și-au extins rolurile în gestionarea și formarea resurselor umane.

Persistă probleme serioase în recrutare (dimensiune redusă, neutilizarea completă a concursului național, absența lui la nivel local), politizare și utilizare extensivă a numirilor temporare, lipsa unui sistem real de management al performanței, un sistem de salarizare perceput ca inequitabil și slab corelat cu performanța, nivel redus al competențelor digitale, digitalizare fragmentată și fără guvernare de date clară, precum și deficite de integritate, etică, diversitate și bunăstare psihologică în administrație.

Întărirea politicilor publice pentru MRU

PROGRES	PROBLEME RĂMASE
• Reforma MRU prin concurs național, reforme pentru meritocrație și utilizarea cadrelor de competențe incluse în PNRR • ANFP a asumat aceste reforme • ANFP a beneficiat de sprijin pentru dezvoltarea capacității sale, inclusiv pt. planificarea și implementarea reformelor (SRSS, POCA, RAS BM, PNRR)	• ANFP continuă să se confrunte cu probleme de capacitate • Structura ANFP nu este adecvată pentru rolul de coordonator de politici publice • Structura guvernului face ca nici o inst. cu responsabilități MRU în AP nu are mandat și capacitate de a coordona strategică

Digitalizarea MRU

PROGRES
• SENEOSP și CN operaționale • SIMRU și e-ANFP în curs de dezvoltare • Număr mare de FP instruiți pentru competențe digitale

PROBLEME RĂMASE
• SENEOSP – lipsa verificării calității datelor • Interoperabilitatea cu sistemele de salarizare, bugetare și structură organizațională este absentă la nivel de sistem • Lipsește cadrul clar pentru guvernanta datelor • Lipsește un plan de utilizare strategică a datelor din platformele dezvoltate

Cadrul de competențe și profesionalizarea MRU

PROGRES
• Cadre de competențe (CC) prevăzute în CA pentru aproape toate procesele MRU • PNRR (J 416 & 417): introducerea CC în recrutare – concurs național (CN) • PNRR (J 419): propuneri modif. CA care extind utilizarea CC la toate nivelurile administrative, toate procesele MRU și la personalul contractual; instrumente pentru aplicarea CC (metodologii, ghiduri, exemple de CC specifice) • PNRR (J 418 & 419) și BM au susținut formarea pentru departamentele MRU pentru managementul competențelor

PROBLEME RĂMASE
• CN trebuie păstrat, dar trebuie să evolueze pentru a testa mai bine competențele • Salarizarea - element cheie pentru motivare în MRU - rămâne insuficient legată de competențe și performanță • Formarea și dezvoltarea în FP rămân insuficient legată de CC • Abordarea CC la nivel instituțional rămâne formală și mecanică - nu s-a produs (încă) o schimbare de abordare în MRU • Incertitudine privind adoptarea propunerilor de modif. CA

Meritocrație, leadership și atractivitatea FP

PROGRES
• Mandate limitate pentru ÎFP și FP de conducere sensibile, pentru limitarea riscurilor de politizare și integritate (PNRR J 418) • Rotație pentru ÎFP și FP de conducere sensibile, pentru dezvoltare profesională (PNRR J 418) • Evaluare multianuală pentru ÎFP și FP de conducere, legată de obiectivele strategice instituționale (PNRR J 418) • Parcurs de carieră mai lung pentru FP de execuție, mai motivat, mai focusat pe valorificarea competențelor și recompensarea performanțelor (PNRR J 418) • Management unitar pentru FP și personalul contractual, cu mai multe categorii pentru personalul contractual (PNRR J 418)

PROBLEME RĂMASE
• Incertitudine privind adoptarea propunerilor de modif. CA • Definirea rolurilor și responsabilităților, precum și a canalelor de raportare și guvernantei pentru ÎFP perpetuează probleme legate de calitatea leadershipului în AP • Sistemul de carieră rămâne deficitar, ptc. în practică este determinat exclusiv de vechimea FP din sistem, nu de nevoile AP

Etică, integritate, transparență

PROGRES
• Ghid pentru activitatea consilierilor de etică • Standard de formare pentru consilierii de etică

PROBLEME RĂMASE
• Integritatea și etica rămân probleme în AP / pentru FP • Capacitatea consilierilor de etică nu este suficientă pentru progres privind etica, integritatea și transparența = chiar și o activitate mult mai bine susținută a consilierilor de etică nu poate aduce schimbare de valori la nivel instituțional și sistemic • => Etica, integritatea și transparența depind de succesul reformelor pentru competență și meritocrație pentru FP și ÎFP • Insuficientă coordonare între ANFP – măsuri pentru integritatea FP – și MJ care coordonează implementarea SNA

Viziunea propusa pentru SFP 2027-2032

Până în anul 2032, funcția publică din România va evolua către un corp profesional unitar, meritocratic și depolitizat, orientat către rezultate, care susține o administrație publică eficientă, digitală și deschisă, în serviciul cetățeanului și al interesului public.

Procesele de management al resurselor umane vor fi integrate într-un sistem coerent, bazat pe competențe, dovezi și utilizarea strategică a datelor, cu o arhitectură de guvernanta robustă ancorată într-o instituție centrală și împuternicită de resurse umane pentru întreaga administrație publică.

Funcția publică va deveni un angajator de referință, capabil să atragă, să rețină și să dezvolte personal tehnic și de conducere de înaltă competență, care să promoveze diversitatea, incluziunea, integritatea și bunăstarea și să susțină obiectivele de dezvoltare pe termen lung ale României

Instrucțiuni pentru analiza impactului programelor strategice (direcțiilor de acțiune) ale SFP 2027-2032

PASUL 1: Citiți cu atenție descrierea elementelor strategice ale viitoarei SFP 2027-2032 din secțiunea I.

PROBLEMELE identificate sunt cele a căror rezolvare și-o propune SFP. Ele stau la baza definirii VIZIUNII strategice pentru funcția publică. Aceasta urmează să fie transformată în realitate prin atingerea OBIECTIVELOR GENERALE SI SPECIFICE ale SFP. Obiectivele generale și specifice ale SFP urmează să fie atinse prin implementarea PROGRAMELOR SFP. Programele SFP urmează să fie evaluate utilizând metoda analizei multicriteriale pentru a identifica ordinea de prioritate a acestora pentru finanțare și implementare, ținând cont de orizontul de timp al strategiei (2032) și de constrângerile bugetare pe termen scurt și mediu.

Dvs. veți contribui la aceasta prioritizare în timp a programelor SFP, aplicând metoda analizei multicriteriale.

PASUL 2: Citiți cu atenție definiția criteriilor de evaluare multicriterială de mai jos și explicațiile asociate scalelor de evaluare

Adecvarea (A), Acceptabilitatea (Ac), Impactul încrucișat (CI) și Impactul bugetar relativ (B) sunt cele patru criterii pe care le veți utiliza pentru evaluarea multicriterială a programelor SFP. Fiecare dintre criterii are atașată o scală de evaluare în cinci trepte, pe care o veți folosi pentru a evalua în ce măsură fiecare program îndeplinește criteriul pe baza căruia care este evaluat. Citiți cu atenție definițiile criteriilor și ale treptelor scalelor de evaluare, atașate mai jos.

Criteriile de evaluare pot avea asociate niveluri diferite de importanță în evaluarea programelor. Dvs. veți aprecia importanța relativă a fiecărui criteriu, pe baza scalei importanței. Citiți cu atenție definițiile treptelor scalei de evaluare a importanței criteriilor, atașate mai jos.

Adecvarea programului (A)	Scala de evaluare a adecvării
Indică măsura în care programul răspunde direct problemelor identificate și contribuie clar la obiectivele strategice (coerență problemă – obiective – intervenție); evaluează și dacă designul programului este potrivit contextului instituțional și cadrului normativ existent. Adecvarea măsoară și alte efecte ale programelor, nu doar pe cele asumate/vizate de program. De asemenea, adecvare măsoară fezabilitatea tehnica a programului.	1 – Adecvare foarte redusă: Programul abordează doar marginal problemele strategice; legătura cu obiectivele este slabă sau indirectă; designul nu se potrivește contextului instituțional/legislativ. 2 – Adecvare redusă: Există o legătură parțială cu problemele și obiectivele, dar multe nevoi cheie rămân neacoperite; programul este periferic pentru teoria schimbării. 3 – Adecvare moderată: Programul răspunde acceptabil problemei și contribuie vizibil la unul sau mai multe obiective; designul este în linii mari adecvat, dar nu acoperă părțile critice ale problemei. 4 – Adecvare ridicată: Programul este bine aliniat cu problemele și obiectivele centrale; acoperă majoritatea nevoilor și este bine adaptat cadrului instituțional și normativ. 5 – Adecvare foarte ridicată: Programul este direct și complet centrat pe una sau mai multe

	probleme sistemice majore și pe obiectivele strategice; este esențial pentru realizarea viziunii și are un design foarte potrivit contextului.
--	--

Acceptabilitatea programului (Ac)	Scala de evaluare a acceptabilității
Indică gradul în care programul este susținut sau, cel puțin, nu întâmpină opoziție semnificativă din partea actorilor cheie (funcționari, conducere, sindicate, politicieni, public); include atât fezabilitatea politică și socială, cât și compatibilitatea cu valorile și cultura organizațională din administrația publică	1 – Acceptabilitate foarte scăzută: Opoziție puternică din partea majorității actorilor relevanți (politic, administrativ, sindicate etc.); risc mare de blocaj sau de nereformare. 2 – Acceptabilitate scăzută: Acceptare limitată, cu rezerve importante din partea unor actori cheie; implementarea ar necesita negocieri dure sau compromisuri majore. 3 – Acceptabilitate moderată: Acceptare generală, chiar dacă există rezerve; opoziția este gestionabilă prin comunicare, pilotare sau ajustări de design. 4 – Acceptabilitate ridicată: Programul este bine primit, are sprijin explicit sau tacit al majorității actorilor cheie; riscurile de blocaj sunt reduse. 5 – Acceptabilitate foarte ridicată: Există consens larg și sprijin activ; programul este perceput ca necesar și oportun (inclusiv în raport cu prioritățile de finanțare europeană, recomandări UE/OCDE etc.).

Impactul încrucișat al programului (CI)	Scala de evaluare a impactului încrucișat
Măsoară efectele pozitive sau negative ale unui program asupra altor programe (direcții strategice), dincolo de impactul său direct; impact încrucișat ridicat semnalează că programul generează sinergii sau, dimpotrivă, conflicte importante cu alte intervenții (de exemplu, reforme care se potențează sau se blochează reciproc).	1 – Impact încrucișat foarte negativ: Programul intră în conflict clar cu mai multe programe/direcții; ar bloca sau submina alte reforme (ex. creează structuri paralele, reguli contradictorii, platforme IT ne-interoperabile). 2 – Impact încrucișat ușor negativ: Creează tensiuni sau suprapuneri, dar acestea pot fi gestionate; nu există sinergii importante.

Impactul încrucișat al programului (CI)	Scala de evaluare a impactului încrucișat
	3 – Impact încrucișat neutru/mixt: Are efecte limitate asupra altor programe sau efecte mixte (pozitive și negative), fără impact major în niciun sens. 4 – Impact încrucișat pozitiv: Creează sinergii clare cu alte programe și le potențează rezultatele; contribuie la coerența generală a reformei. 5 – Impact încrucișat puternic pozitiv: Program „ancoră”, fără de care alte programe nu pot fi implementate sau nu își ating impactul; multiplică puternic efectele pozitive la nivel de sistem.

Impactul bugetar relativ al programului (B)	Scala de evaluare a impactului bugetar relativ
Evaluează variația estimată a cheltuielilor (sau economiilor) bugetare generate de implementarea programului, față de situația actuală.	1 – Impact bugetar foarte nefavorabil: Necesită resurse suplimentare foarte mari, greu de susținut în contextul actual de consolidare fiscală. 2 – Impact bugetar nefavorabil: Creștere semnificativă de costuri, acceptabilă doar dacă se fac restructurări majore sau se renunță la alte programe; incertitudine ridicată privind finanțarea. 3 – Impact bugetar neutru: Impact bugetar moderat, apropiat de situația actuală sau compensat de economii în alte zone; efort financiar gestionabil. 4 – Impact bugetar favorabil: Costuri suplimentare reduse raportate la beneficii sau generează economii vizibile. 5 – Impact bugetar foarte favorabil: Generează economii importante sau optimizează substanțial utilizarea resurselor existente, inclusiv în raport cu reformele deja în curs (PNRR, digitalizare, salarizare).

Criteriile de evaluare	Scala de evaluare a importanței criteriilor
Adecvarea programului (A)	1 – Importanță foarte redusă: criteriul contează marginal în decizia de prioritizare; poate fi aproape neglijat în favoarea celorlalte.
Acceptabilitatea programului (Ac)	

Impactul încrucișat al programului (CI)	2 – Importanță redusă: criteriul are relevanță, dar nu este determinant; diferențele între programe la acest criteriu influențează doar secundar decizia.
Impactul bugetar al programului (B)	3 – Importanță moderată: criteriul are o pondere echilibrată față de celelalte; contează clar în decizie, dar nu domină analiza. 4 – Importanță ridicată: criteriul este esențial; diferențele între programe la acest criteriu cântăresc greu în stabilirea priorităților. 5 – Importanță foarte ridicată: criteriul este critic/strategic; se consideră prioritar față de celelalte, iar scorurile programelor la acest criteriu pot schimba decisiv ordinea de prioritate.

PASUL 3: Evaluați importanța criteriilor în evaluarea programelor

Pe baza definițiilor criteriilor de evaluare și a treptelor scalei de evaluare a importanței criteriilor (de la 1 la 5), apreciați importanța fiecăruia dintre criterii utilizând tabelul de mai jos și argumentați succint motivele scorului acordat în tabelul de mai jos.

Criteriul de evaluare	Evaluați importanța criteriului pentru evaluarea programului	Explicați pe scurt motivele scorului acordat
Adecvarea programului (A)		
Acceptabilitatea programului (Ac)		
Impactul încrucișat al programului (CI)		
Impactul bugetar al programului (B)		

PASUL 4: Evaluați Adecvarea programelor (A)

Pe baza definiției criteriului Adecvării și a treptelor scalei de evaluare (de la 1 la 5), pentru fiecare program, evaluați adecvarea acestuia, și argumentați succint motivele scorului acordat în tabelul de mai jos.

Aveți în vedere descrierea programelor.

Program	Descriere scurtă	Evaluați adecvarea programului	Explicați pe scurt motivele scorului acordat
1.1	Guvernanță MRU și rol ANFP		
1.2	Merit și transparență în recrutare, promovare, mobilitate		
2.1	Planificarea strategică a forței de muncă		
2.2	Consolidarea și utilizarea cadrelor de competențe		
2.3	Sistem de formare și învățare pe tot parcursul carierei		
3.1	Adaptarea funcției publice de conducere (arhitectură FP)		
3.2	Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică		
4.1	Modernizarea sistemului de management al performanței		
4.2	Sistem proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare		
5.1	Operaționalizare ecosistem digital MRU și guvernanța datelor (SIMRU, e-ANFP, SENEOSP)		
5.2	Competențe digitale și data literacy în funcția publică		
5.3	Digitalizarea proceselor de RU și utilizarea responsabilă a AI/automatizării		

PASUL 5: Evaluați Acceptabilitatea programelor (Ac)

Pe baza definiției criteriului Acceptabilității și a treptelor scalei de evaluare (de la 1 la 5), pentru fiecare program, evaluați acceptabilitatea acestuia, și argumentați succint motivele scorului acordat în tabelul de mai jos.

Aveți în vedere descrierea programelor.

Program	Descriere scurtă	Evaluați acceptabilitatea programului	Explicați pe scurt motivele scorului acordat
1.1	Guvernanță MRU și rol ANFP		

Program	Descriere scurtă	Evaluați acceptabilitatea programului	Explicați pe scurt motivele scorului acordat
1.2	Merit și transparență în recrutare, promovare, mobilitate		
2.1	Planificarea strategică a forței de muncă		
2.2	Consolidarea și utilizarea cadrelor de competențe		
2.3	Sistem de formare și învățare pe tot parcursul carierei		
3.1	Adaptarea funcției publice de conducere (arhitectură FP)		
3.2	Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică		
4.1	Modernizarea sistemului de management al performanței		
4.2	Sistem proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare		
5.1	Operaționalizare ecosistem digital MRU și guvernanța datelor (SIMRU, e-ANFP, SENEOSP)		
5.2	Competențe digitale și data literacy în funcția publică		
5.3	Digitalizarea proceselor de RU și utilizarea responsabilă a AI/automatizării		

PASUL 6: Evaluați Impactul încrucișat al programelor (CI)

Pe baza definiției criteriului Impactului încrucișat al programelor și a treptelor scalei de evaluare (de la 1 la 5), pentru fiecare program, evaluați impactul acestuia asupra fiecăruia dintre celelalte programe în tabelul de mai jos.

Aveți în vedere descrierea programelor.

Nu completați celulele aferente diagonalei principale (impactul programului asupra lui însuși nu are sens).

Evaluati impactul programului de pe coloana asupra programelor de pe linie	1.1 Guvernanță MRU și rol ANFP	1.2 Merit și transparență în recrutare, promovare, mobilitate	2.1 Planificarea strategică a forței de muncă	2.2 Consolidarea și utilizarea cadrelor de competențe	2.3 Sistem de formare și învățare pe tot parcursul carierei	3.1 Adaptarea funcției publice de conducere (arhitectură FP)	3.2 Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică	4.1 Modernizarea sistemului de management al performanței	4.2 Sistem proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare	5.1 Operaționalizare ecosistem digital MRU și guvernanța datelor (SIMRU, e-ANFP,	5.2 Competențe digitale și data literacy în funcția publică	5.3 Digitalizarea proceselor de RU și utilizarea responsabilă a AI/automatizării
2.2 Consolidarea și utilizarea cadrelor de competențe				<i>Nu completa</i>								
2.3 Sistem de formare și învățare pe tot parcursul carierei					<i>Nu completa</i>							
3.1 Adaptarea funcției publice de conducere(arhitectură FP)						<i>Nu completa</i>						
3.2 Dezvoltarea leadership-ului							<i>Nu completa</i>					

Evaluati impactul programului de pe coloana asupra programelor de pe linie	1.1 Guvernanță MRU și rol ANFP	1.2 Merit și transparență în recrutare, promovare, mobilitate	2.1 Planificarea strategică a forței de muncă	2.2 Consolidarea și utilizarea cadrelor de competențe	2.3 Sistem de formare și învățare pe tot parcursul carierei	3.1 Adaptarea funcției publice de conducere (arhitectură FP)	3.2 Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică	4.1 Modernizarea sistemului de management al performanței	4.2 Sistem proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare	5.1 Operaționalizare ecosistem digital MRU și guvernanța datelor (SIMRU, e-ANFP,	5.2 Competențe digitale și data literacy în funcția publică	5.3 Digitalizarea proceselor de RU și utilizarea responsabilă a AI/automatizării
i în administrația publică												
4.1 Modernizarea sistemului de management al performanței								Nu completa				
4.2 Sistem proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare									Nu completa			
5.1 Operaționalizare ecosistem										Nu completa		

Evaluati impactul programului de pe coloana asupra programelor de pe linie	1.1 Guvernanță MRU și rol ANFP	1.2 Merit și transparență în recrutare, promovare, mobilitate	2.1 Planificarea strategică a forței de muncă	2.2 Consolidarea și utilizarea cadrelor de competențe	2.3 Sistem de formare și învățare pe tot parcursul carierei	3.1 Adaptarea funcției publice de conducere (arhitectură FP)	3.2 Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică	4.1 Modernizarea sistemului de management al performanței	4.2 Sistem proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare	5.1 Operaționalizare ecosistem digital MRU și guvernanța datelor (SIMRU, e-ANFP,	5.2 Competențe digitale și data literacy în funcția publică	5.3 Digitalizarea proceselor de RU și utilizarea responsabilă a AI/automatizării
digitalMRUși guvernanțadate lor(SIMRU,e-ANFP,SENE OSP)												
5.2 Competențe digitale și data literacy în funcția publică											Nu completa	
5.3 Digitalizarea proceselor de RU și utilizarea responsabilă a AI/automatizării												Nu completa

PASUL7: Evaluați Impactul bugetar relativ(B) al programului

Pe baza definiției criteriului Impactului bugetar relativ și a treptelor scalei de evaluare (de la 1 la 5), pentru fiecare program, evaluați impactul bugetar al acestuia, și argumentați succint motivele scorului acordat în tabelul de mai jos.

Aveți în vedere descrierea programelor.

Aveți în vedere situația bugetară actuală și, pe baza experienței dvs., estimați impactul probabil al implementării fiecărui program, utilizând scala calitativă de mai jos (1 – impact bugetar foarte nefavorabil, 2 – nefavorabil, 3 – neutru, 4 – favorabil, 5 – foarte favorabil). Nu este necesar să calculați costuri în termeni monetari, ci doar să apreciați, în linii mari, dacă impactul este mai mic, similar sau mai mare decât în situația actuală. (Spre exemplu,

Aveți în vedere următoarele tipuri de cheltuieli pe care le poate ocaziona implementarea unui program, dar concentrați-vă asupra celor de personal, de capital și cu bunuri și servicii:

Cheltuielile de personal: salarii, contribuții sociale, indemnizații și alte drepturi salariale ale echipelor care implementează programul.

Bunuri și servicii: achiziții de materiale, utilități, servicii de expertiză, consultanță, training, studii, comunicare publică necesare implementării.

Cheltuieli de capital: investiții în infrastructură, echipamente, sisteme IT, reparații capitale legate de obiectivele programului.

Subvenții și transferuri: sume plătite către alte instituții publice, operatori economici sau beneficiari finali pentru susținerea unor activități sau compensarea unor costuri aferente programului.

Dobânzi și alte cheltuieli: servicii ale datoriei (dacă programul implică împrumuturi) și alte cheltuieli financiare sau rezerve, acolo unde sunt prevăzute prin buget.

Program	Descriere scurtă	Evaluați impactul bugetar al programului	Explicați pe scurt motivele scorului acordat
1.1	Guvernanță MRU și rol ANFP		
1.2	Merit și transparență în recrutare, promovare, mobilitate		
2.1	Planificarea strategică a forței de muncă		
2.2	Consolidarea și utilizarea cadrelor de competențe		
2.3	Sistem de formare și învățare pe tot parcursul carierei		
3.1	Adaptarea funcției publice de conducere (arhitectură FP)		
3.2	Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică		
4.1	Modernizarea sistemului de management al performanței		
4.2	Sistem proporțional și echitabil de recompensare și responsabilizare		

Program	Descriere scurtă	Evaluati impactul bugetar al programului	Explicați pe scurt motivele scorului acordat
5.1	Operaționalizare ecosistem digital MRU și guvernanta datelor (SIMRU, e-ANFP, SENEOSP)		
5.2	Competențe digitale și data literacy în funcția publică		
5.3	Digitalizarea proceselor de RU și utilizarea responsabilă a AI/automatizării		

Matrice de calcul – NU COMPLETAȚI

Matrice de calcul al ponderilor criteriilor

Criteriul de evaluare	Adecvarea programului (A)	Acceptabilitatea programului (Ac)	Impactul încrucișat al programului (CI)	Impactul bugetar al programului (B)
Scor 1				
Scor 2				
Scor 3				
Scor 4				
Scor 5				
Scor 6				
Scor 7				
Scor 8				
Scor mediu	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Pondere criteriu	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Matrice de calcul al adecvării programelor

Program	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3
Scor A 1												

Program	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3
Scor A 2												
Scor A 3												
Scor A 4												
Scor A 5												
Scor A 6												
Scor A 7												
Scor A 8												
Scor A mediu	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!
Pondere criteriu A	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!
Scor mediu ponderat A	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!

Matrice de calcul al acceptabilității programelor

Program	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3
Scor Ac 1												
Scor Ac 2												
Scor Ac 3												
Scor Ac 4												
Scor Ac 5												
Scor Ac 6												
Scor Ac 7												
Scor Ac 8												
Scor mediu Ac	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!
Pondere criteriu Ac	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!

Program	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3
Scor mediu ponderat Ac	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!	#DI V/0!

Matrice de calcul al impactului încrucișat al programelor

Pro gra m	Impact încrucișat	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3
1.1	Scor CI 1	x											
	Scor CI 2	x											
	Scor CI 3	x											
	Scor CI 4	x											
	Scor CI 5	x											
	Scor CI 6	x											
	Scor CI 7	x											
	Scor CI 8	x											
	Scor mediu CI/ program	x	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !
	Scor mediu global	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.2	Pondere criteriu	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Scor mediu ponderat	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Scor CI 1		x										
1.2	Scor CI 2		x										
	Scor CI 3		x										

Pro gra m	Impact încrucișat	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3
	Scor CI 4		x										
	Scor CI 5		x										
	Scor CI 6		x										
	Scor CI 7		x										
	Scor CI 8		x										
	Scor mediu/ program	#DI V/0 !	x	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !
	Scor mediu global	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Pondere criteriu	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Scor mediu ponderat	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.1	Scor CI 1			x									
	Scor CI 2			x									
	Scor CI 3			x									
	Scor CI 4			x									
	Scor CI 5			x									
	Scor CI 6			x									
	Scor CI 7			x									
	Scor CI 8			x									
	Scor mediu/ program	#DI V/0 !	#DI V/0 !	x	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !

Pro gra m	Impact încrucișat	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3
	Scor mediu global	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Pondere criteriu	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Scor mediu ponderat	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.2	Scor CI 1				x								
	Scor CI 2				x								
	Scor CI 3				x								
	Scor CI 4				x								
	Scor CI 5				x								
	Scor CI 6				x								
	Scor CI 7				x								
	Scor CI 8				x								
	Scor mediu/ program	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	x	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !
	Scor mediu global	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x	x	x
	Pondere criteriu	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x	x	x
	Scor mediu ponderat	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x	x	x
2.3	Scor CI 1					x							

Pro gra m	Impact încrucișat	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3
	Scor CI 2					x							
	Scor CI 3					x							
	Scor CI 4					x							
	Scor CI 5					x							
	Scor CI 6					x							
	Scor CI 7					x							
	Scor CI 8					x							
	Scor mediu/ program	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	x	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !
	Scor mediu global	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x	x
	Pondere criteriu	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x	x
	Scor mediu ponderat	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x	x
3.1	Scor CI 1						x						
	Scor CI 2						x						
	Scor CI 3						x						
	Scor CI 4						x						
	Scor CI 5						x						
	Scor CI 6						x						
	Scor CI 7						x						
	Scor CI 8						x						

Pro gra m	Impact încrucișat	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3
	Scor mediu/ program	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	x	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !
	Scor mediu global	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x
	Pondere criteriu	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x
	Scor mediu ponderat	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x	x
3.2	Scor CI 1							x					
	Scor CI 2							x					
	Scor CI 3							x					
	Scor CI 4							x					
	Scor CI 5							x					
	Scor CI 6							x					
	Scor CI 7							x					
	Scor CI 8							x					
	Scor mediu/ program	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	x	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !
	Scor mediu global	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x
	Pondere criteriu	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x

Pro gra m	Impact încrucișat	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3
	Scor mediu ponderat	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x	x
4.1	Scor CI 1								x				
	Scor CI 2								x				
	Scor CI 3								x				
	Scor CI 4								x				
	Scor CI 5								x				
	Scor CI 6								x				
	Scor CI 7								x				
	Scor CI 8								x				
	Scor mediu/ program	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	x	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !
	Scor mediu global	x	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x
4.2	Pondere criteriu	x	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x
	Scor mediu ponderat	x	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x	x
	Scor CI 1									x			
	Scor CI 2									x			
	Scor CI 3									x			
	Scor CI 4									x			
	Scor CI 5									x			

Pro gra m	Impact încrucișat	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3
	Scor CI 6									x			
	Scor CI 7									x			
	Scor CI 8									x			
	Scor mediu/ program	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	x	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !
	Scor mediu global	x	x	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x
	Pondere criteriu	x	x	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x
	Scor mediu ponderat	x	x	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x	x
5.1	Scor CI 1										x		
	Scor CI 2										x		
	Scor CI 3										x		
	Scor CI 4										x		
	Scor CI 5										x		
	Scor CI 6										x		
	Scor CI 7										x		
	Scor CI 8										x		
	Scor mediu/ program	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	x	#DI V/0 !	#DI V/0 !
	Scor mediu global	x	x	x	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x

Pro gra m	Impact încrucișat	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3
	Pondere criteriu	x	x	x	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x
	Scor mediu ponderat	x	x	x	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x	x
5.2	Scor CI 1											x	
	Scor CI 2											x	
	Scor CI 3											x	
	Scor CI 4											x	
	Scor CI 5											x	
	Scor CI 6											x	
	Scor CI 7											x	
	Scor CI 8											x	
	Scor mediu/ program	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	x	#DI V/0 !
	Scor mediu global	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x
	Pondere criteriu	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x
	Scor mediu ponderat	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !	x
5.3	Scor CI 1												x
	Scor CI 2												x
	Scor CI 3												x

Pro gra m	Impact încrucișat	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3
	Scor CI 4												x
	Scor CI 5												x
	Scor CI 6												x
	Scor CI 7												x
	Scor CI 8												x
	Scor mediu/ program	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	#DI V/0 !	x
	Scor mediu global	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !
	Pondere criteriu	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !
	Scor mediu ponderat	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	#DI V/0 !

Formule în matricele de calcul

1 FOAIA: "Pondere criterii" (8 formule)

Scop: Calculează ponderile (greutatea) fiecărui criteriu de evaluare

Abordare: Modelul este proiectat pentru a reflecta scorurile acordate de 8 respondenți-evaluatori (pentru testare), putând fi ajustat în funcție de numărul concret al acestora

Rând	Celule	Formula	Explicație
10	B10:E10	=AVERAGE(B2:B9)	Media pentru fiecare criteriu din rândurile 2-9
11	B11:E11	=B10/SUM(\$B\$10:\$E\$10)	Ponderea normalizată = Media criteriu / Suma tuturor mediilor (pentru B11)
11	C11:E11	Similar pentru C, D, E	Același calcul pentru celelalte criterii

Interpretare: Rândul 11 produce ponderi procentuale (care însumate dau 100%) pentru fiecare criteriu de evaluare.

2 FOAIA: "Adecvare programe" (36 formule)

Scop: Evaluează adecvarea programelor după criterii

Abordare: Modelul este proiectat pentru a reflecta scorurile acordate de 8 respondenți-evaluatori (pentru testare), putând fi ajustat în funcție de numărul concret al acestora

Rând	Celule	Formula	Explicație
10	B10:M10	=AVERAGE(B2:B9)	Media scorurilor pentru fiecare program (coloane B-M)
11	B11:M11	= 'Pondere criterii'!\$B\$11	Referință externă la ponderea criteriului B din foaia "Pondere criterii"
11	C11:M11	Similar dar pentru C, D, E	Aceași referință pentru celelalte coloane
12	B12:M12	=B10*B11	Scor ponderat = Media × Ponderea pentru fiecare program

Interpretare: Pentru fiecare program, se calculează un scor final ponderat (liniile 10-12).

3 FOAIA: "Acceptabilitate programe" (36 formule)

Scop: Identic cu "Adecvare programe", dar pentru criteriul de acceptabilitate

Abordare: Modelul este proiectat pentru a reflecta scorurile acordate de 8 respondenți-evaluatori (pentru testare), putând fi ajustat în funcție de numărul concret al acestora

Rând	Celule	Formula	Explicație
10	B10:M10	=AVERAGE(B2:B9)	Media scorurilor de acceptabilitate
11	B11:M11	= 'Pondere criterii'!\$C\$11	Referință la ponderea din criteriul C (nu B)
12	B12:M12	=B10*B11	Scor ponderat pentru acceptabilitate

4 FOAIA: "Impact încrucișat programe" (168 formule)

Scop: Cea mai complexă - evaluează impactul încrucișat al programelor

Structură: Conține o matrice de evaluare a impactului fiecărui program pentru fiecare dintre cele 12 programe, mai puțin asupra lui însuși, cu aceeași abordare în evaluare.

Abordare: Modelul este proiectat pentru a reflecta scorurile acordate de 8 respondenți-evaluatori (pentru testare), putând fi ajustat în funcție de numărul concret al acestora

Model general în fiecare secțiune (12 formule):

Rândul X (agregat): =AVERAGE(CX2: CX9)

Rândul X+1 (medie): =SUM(C(X):N(X))/11

Rândul X+2 (pondere): ='Pondere criterii'!\$D\$11

Rândul X+3 (final): =C(X+1)*C(X+2)

Exemplu concret - Secțiunea 1 (rândurile 10-13):

Celule	Formula	Explicație
D10:N10	=AVERAGE(D2:D9)	Media pentru fiecare din 11 programe
C11	=SUM(D10:N10)/11	Media agregată a celor 11 programe
C12	= 'Pondere criterii'!\$D\$11	Ponderea din criteriul D
C13	=C11*C12	Scor final ponderat

Celelalte 10 secțiuni urmează același model, dar se deplasează pe diferite rânduri:

Secțiunea 2: rândurile 22-25 (coloana C)

Secțiunea 3: rândurile 34-37 (coloana D/E)

... și așa mai departe până la rândul 142-145

5 FOAIA: "Impact bugetar programe" (36 formule)

Scop: Evaluează impactul bugetar relativ la situația curentă

Abordare: Modelul este proiectat pentru a reflecta scorurile acordate de 8 respondenți-evaluatori (pentru testare), putând fi ajustat în funcție de numărul concret al acestora

Rând	Celule	Formula	Explicație
10	B10:M10	=AVERAGE(B2:B9)	Media scorurilor de impact bugetar
11	B11:M11	= 'Pondere criterii'!\$C\$11	Referință la ponderea din criteriul C
12	B12:M12	=B10*B11	Scor ponderat

⚠ OBSERVAȚIE

În model toate formulele returnează în prezent rezultatul **#DIV/0!** (Eroare: Diviziune cu zero), ceea ce indică faptul ca în prezent nu sunt completate valorile scorurilor acordate de către evaluatori.

Anexa 5. Bibliografie

ANFP. 2023. Analiza ex-post a Concursului național (pilot) disponibil la [https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2023/Concurs%20National/analize%20ex-post%20a%20concursului%20național%20\(pilot\)/Analiza%20ex-post_v%20%20finala_v3_clean.pdf](https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2023/Concurs%20National/analize%20ex-post%20a%20concursului%20național%20(pilot)/Analiza%20ex-post_v%20%20finala_v3_clean.pdf)

ANFP. 2024. Analiza deficitului de competențe și de nevoi cu privire la competențele necesare și nevoile de instruire pentru consilierii de etică, <https://www.anfp.gov.ro/media/gd1nhgt1/analiza-deficitului-de-competențe-și-de-nevoi-cu-privire-la-competențele-necesare-și-nevoile-de-instruire-pentru-consilierii-de-etică.pdf>

ANFP. 2024. Analiza privind gestionarea personalului contractual, respectiv analiza cadrului normativ care face distincția între cele două categorii de personal, respectiv între funcționarii publici și personalul contractual care lucrează în România, disponibilă la: https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/PNRR%20185/Jalon%20418/LIVRABIL%201%202%20Analiza%20personal%20contractual_final_26%2002%202024.pdf

ANFP. 2024. Ghid pentru activitatea consilierilor de etică, <https://www.anfp.gov.ro/media/1hdokxn0/ghid-pentru-activitatea-consilierilor-de-etică.pdf>.

ANFP. 2024. Livrabil 8 - Analiză care să cuprindă propuneri de reglementare și instrumentele de fundamentare și motivare aferente, disponibilă la: <https://www.anfp.gov.ro/media/xccph1oj/livrabil-8-analiză-propuneri-reglementaredocx.pdf>

ANFP. 2024. Propunere de politică publică pentru (1) clarificarea rolurilor specifice posturilor și pregătirea pentru introducerea cadrului de competențe; (2) simplificarea clasificării posturilor și corelarea infrastructurii TIC cu procesele de management al resurselor umane; (3) evaluarea performanței profesionale pe baza competențelor, disponibilă la: <https://www.anfp.gov.ro/media/j0upy1am/livrabil-6-anexa-i-document-politica-publicadocx.pdf>

ANFP. 2024. Propunere de politică publică privind managementul carierei funcționarilor publici bazate pe meritocrație, document disponibil la: https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/Proiecte/FESI%20114/Propunere%20politica%20publica_Cariera%20FP_final.pdf

ANFP. 2024. Raport privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici pentru anul 2024

ANFP. 2024. Standardul de formare profesională al consilierilor de etică, <https://www.anfp.gov.ro/media/othkcbzo/standardul-de-formare-profesională-al-consilierilor-de-etică.pdf>.

ANFP. 2024. Studiu privind situația actuală a carierei funcționarilor publici din administrația publică, cu formularea de recomandări și întărirea rolului consilierului de etică, disponibil la https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/PNRR%20185/Jalon%20418/LIVRABIL%201.1%20Studiu%20sitiuatia%20actuala_final_26.02.2024.pdf.

Agencia Uniiunii Europene pentru Securitate Cibernetică (ENISA). 2024. Amenințări de securitate cibernetică până în 2030 – Actualizare – Raport extins. Agenția Uniiunii Europene pentru Securitate Cibernetică, Luxemburg. Disponibil la: <https://data.europa.eu/doi/10.2824/349493>

Banca Mondială. 2019. Livrabil 1.1. Diagnoză privind cadrulul național de management al resurselor umane (MRU) și a instituționalizării acestuia, dezvoltat în temeiul RAS pentru dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în administrația publică din România

Banca Mondială. 2020. Output No. 1: Report on the comparative review of the institutional arrangements for RIA quality control (including recommendations on an action plan and operational procedures) în cadrul: Reimbursable Advisory Services Agreement on Regulatory Impact Assessment (RIA) III: Strengthening the Capacity of the Romanian Administration to Carry Out Impact Studies for Better Regulations - P167906, disponibil la: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099032924160714047/pdf/P16790616619970711888f1fd a8dcfe507a.pdf>

Banca Mondială. 2021. Rezultatul 1.c – Raport final privind diagnosticul de referință al capacităților de management strategic ale ministerelor de resort, inclusiv dispozițiile relevante în materie de reglementare și proceduri, dezvoltat în temeiul RAS, Consolidarea capacității de planificare și management strategic la nivelul ministerelor de resort din România

Banca Mondială. 2022. GovTech Maturity Index 2022 Update: Trends in Public Sector Digital Transformation; Washington, DC. World Bank.

Banca Mondială. 2022. Rezultat 1.3 – Evaluarea impactului de reglementare asupra cadrului juridic actual privind formarea în administrația publică în cadrul Acordului de Asistență Tehnică Rambursabilă pentru consolidarea capacității Institutului Național de Administrație (INA) în vederea îmbunătățirii cadrului de politici de formare în administrația publică din România

Banca Mondială. 2022. Livrabilul 5.4 – Studiu privind stabilirea standardelor de activitate în cadrul RAS, elaborat în temeiul RAS privind Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică, disponibil la: https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2010/01/Livrabilul-10.5-RO_Studiu-timpul-de-lucru-in-administratia-publica.pdf

Banca Mondială. 2023. Rezultatul 1B: Raport privind evaluarea aplicării Legii salarizării. Elaborat în cadrul Acordului de Asistență Tehnică Rambursabilă privind sprijinirea reformei sistemului de salarizare din sectorul public.

Banca Mondială. 2024. Livrabil 4: Raport privind opțiunile de ajustare a salariilor din sectorul public în cadrul Acordului de Asistență Tehnică Rambursabilă privind sprijinirea reformei sistemului de salarizare din sectorul public.

Banca Mondială. 2024. Worldwide Governance Indicators, 2024 Update. Disponibil la www.govindicators.org.

Banca Mondială. 2025. Raport privind evaluarea competențelor digitale necesare în administrația publică românească, ținând seama de politicile relevante la nivel național și al Uniunii Europene. Available at <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099071725093059745/pdf/P506325-5d25a447-aa60-4b9e-aad0-a7193167bc98.pdf>

Banca Mondială. 2025. Livrabilul 1: Raport privind propunerea de program de consolidare a capacității înalților funcționari publici, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane

Banca Mondială. 2025. Livrabil 2: Planificarea forței de muncă, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane

Banca Mondială. 2025. Livrabilul 4: Raport cu opțiuni de reformă privind corpul înalților funcționari publici din administrația publică din România, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane

Banca Mondială. 2026. Livrabilul 5: Raport privind conținutul, livrarea și evaluarea Programului de Dezvoltare a Capacității, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane

Banca Mondială. 2025. Livrabilul 6: Evaluarea concursului național extins, elaborat în cadrul RAS de Sprijin pentru ANFP privind Managementul Resurselor Umane

Banca Mondială. 2025. Livrabil 8. Raport cu recomandări pentru atragerea și retenția personalului IT în sectorul public în cadrul Acordului de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile privind consultanța pentru dezvoltarea platformei de Cloud Guvernamental și pentru migrarea serviciilor publice digitale selectate în Cloud (P180766).

Banca Mondială. 2025. Rezultatul 1- Raport Privind Evaluarea Nevoilor de Competențe Digitale pentru Administrația Publică din România : Luând în Considerare Politicile Relevante la Nivel Național și la Nivelul Uniunii Europene, dezvoltat în cadrul proiectului TSI privind Dezvoltarea unui cadru general de competențe digitale pentru funcționarii publici din România

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

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

Comisia Europeană. 2023. Enhancing the European Administrative Space (ComPAct) (Comunicare COM(2023) 667). Bruxelles. Disponibil la: https://reform-support.ec.europa.eu/public-administration-and-governance-coordination/enhancing-european-administrative-space-compact_en.

Comisia Europeană. 2024. Deceniul Digital: Raport de țară – România. Bruxelles. Disponibil la: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/romania-2024-digital-decade-country-report>

Comisia Europeană. 2024. Raportul din 2024 privind statul de drept. Capitolul pe țară privind situația statului de drept din România

Comisia Europeană, Direcția Generală Rețele de Comunicații, Conținut și Tehnologie (CNECT). 2024. Studiu privind adoptarea IA – Raport final. Disponibil la <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/eu-study-calls-strategic-ai-adoption-transform-public-sector-services>

Direcția Națională pentru Securitate Cibernetică. 2025. Raportul anual de activitate pentru anul 2024. București

European Public Administration Network (EUPAN). 2025. EUPAN Strategy Paper 2025–2028. Disponibil la: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2025/06/EUPAN_Strategy_Paper_2025_2028.pdf

Grupul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare. 2012. Results-Based Management Handbook. Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at the country level. Disponibil la <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>

Parlamentul European și European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS). 2024. Tendințe globale până în 2040 – Alegerea viitorului Europei. Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg. Disponibil la: <https://data.europa.eu/doi/10.2760/689540>

Navajas Cawood, E., Abendroth-Dias, K., Arias Cabarcos, P., Kotsev, A., Bacco, M. et al. 2025. Raport privind perspectivele IA generative. Explorarea intersecției dintre tehnologie, societate și politică, Navajas Cawood, E. (editor), Kotsev, A. (editor), Van Bavel, R. (editor) și Vespe, M. (editor), Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/1109679>

OCDE. 2018. Toolkit for the preparation, implementation, monitoring, reporting and evaluation of public administration reform and sector strategies: guidance for SIGMA partners. Paris: OECD Publishing.

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE). 2019. Recomandarea Consiliului privind leadershipul și capacitatea serviciului public (OECD Legal Instruments, OECD/LEGAL/0445). Paris. Disponibil la: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/641/641.en.pdf>

OCDE. 2020. Policy Framework on Sound Public Governance: Baseline Features of Governments that Work Well, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c03e01b3-en>

OCDE și FRDS. 2020. Taking stock of progress in enhancing policy coherence for sustainable development in Romania, în cadrul proiectului: Capacity building in the field of public governance -a coordinated approach of the Centre of the Government of Romania.

OCDE. 2022. OECD Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age, OECD Public Governance Policy Papers, No. 23, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2ade500b-en>.

OECD. 2023. Coherence and Co-ordination at the Centre of Government in Romania. OECD Public Governance Policy Papers No. 34, disponibil la: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/07/coherence-and-co-ordination-at-the-centre-of-government-in-romania_ea2bb794/3feaa33e-en.pdf

OCDE. 2025. Indicatori de integritate publică ai OCDE: Fișă informativă despre România, disponibil la: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/public-integrity/country-fact-sheets/OECD-Public-Integrity-Indicators-Romania-Country-Fact-Sheet-2025.pdf>

TGS Romania, pentru Agenția Națională de Integritate. 2025. Factual Findings Report. External audit of the Management of the National Integrity Agency for 2024, disponibil la: https://integritate.eu/wp-content/uploads/2025/09/FINAL_ENG_Factual-Findings-Report_audit-ANI-2024.pdf

Yordanova, Maria; Refi Homolak, Martina; Kaskanis, Angelos; Ernu, Simona; Macsuț, Andrei. 2025. Implementarea legislațiilor naționale transpuse în conformitate cu Directiva UE privind protecția avertizorilor de integritate în statele membre UE din Europa de Sud-Est. Raport al Southeast Europe Coalition on Whistleblower Protection. Disponibil la: <https://publicatii.romaniacurata.ro/wp-content/uploads/2025/06/Report-Implementation-of-the-transposed-national-laws-aligned-with-the-EU-Whistleblowing-Directive-in-Southeast-European-EU-Member-States.pdf>

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - UrmătoareaGenerațieUE”
„NRRP. Funded by the European Union - NextGenerationEU”

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

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

