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 6: *Raport privind evaluarea ex-post a concursului național de recrutare*

Decembrie 2025

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană – UrmătoareaGenerațieUE”

© 2024 Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare / Banca Mondială

1818 H Street NW, Washington DC 20433

Telefon: 202-473-1000; Internet: www.worldbank.org

Prezenta lucrare este un produs elaborat de personalul Băncii Mondiale, cu contribuții externe. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în acest document nu reflectă în mod obligatoriu părerile Băncii Mondiale, ale Directorilor săi Executivi sau ale guvernelor pe care aceștia le reprezintă.

Prezentul document a fost realizat cu sprijinul financiar al Uniunii Europene. Opiniile exprimate în acest document nu pot fi considerate în niciun caz ca reflectând opinia oficială a Uniunii Europene.

Banca Mondială nu garantează acuratețea, exhaustivitatea sau actualitatea datelor incluse în prezenta lucrare 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 ori acceptarea unor astfel de granițe.

Nimic din prezentul document nu constituie, nu poate fi interpretat sau considerat o limitare sau o renunțare la privilegiile și imunitățile Băncii Mondiale, care sunt toate rezervate în mod specific.

DREPTURI ȘI PERMISIUNI

Materialele din această publicație sunt protejate prin drepturi de autor. Deoarece Banca Mondială încurajează diseminarea cunoștințelor sale, această lucrare poate fi reprodusă, integral sau parțial, în scopuri necomerciale, atâta timp cât se menționează sursa exactă.

Toate întrebările privind drepturile și licențele, inclusiv drepturile subsidiare, trebuie adresate către World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, SUA; fax: 202-522-2625; e-mail: pubrights@worldbank.org.

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 Dimitrie Mihes (Specialist Senior Sector Public), Anca Butnaru (Expert Senior Sector Public) și Fanny Weiner (Specialist Senior Sector Public).

Elaborarea acestui raport a fost coordonată de Anca Butnaru, iar echipa de proiect a fost compusă din Cristina Zamfir (Expert Senior Sector Public), Irina Lonean (Expert Senior Sector Public), Ramona Moldovan (Expert Senior Sector Public), Marius Merluşcă (Expert Senior MRU), Magdalena Popescu (Expert Senior Comunicare), Ciprian Ciobanu (Expert Juridic Senior), Diana Iancu (Decan, Facultatea de Administrație Publică, SNSPA), Dimitrie Miheș (Specialist Senior Sector Public), Alexandru Ghiță (Analist Senior Date) și Marius Nicolaescu (Expert Senior Digitalizare).

Experimentul de alegere discretă prezentat în acest raport a fost condus de Cristina Zamfir, cu o echipă de proiect compusă din Tomasz Gajderowicz (profesor, Facultatea de Științe Economice, Universitatea din Varșovia), Maciej Jakubovki (profesor, Facultatea de Științe Economice, Universitatea din Varșovia) și Sorana Gheorghiade (Analist Sector Public).

Dragoș Dinu (Expert Senior Sector Public), Holly Burduja (Specialist Senior Sector Public) și Fanny Weiner (Specialist Senior Sector Public) au oferit informații valoroase în calitate de evaluatori *inter pares*.

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

Numai pentru uz oficial

Cuprins

Sumar executiv 9
1 Introducere 28
1.1 Contextul evaluării 28
1.2 Scopul și obiectivele evaluării 32
1.3 Rezultatele evaluării și structura raportului 32
2 Abordarea metodologică 34
2.1 Domeniul de aplicare, metodele și instrumentele de evaluare 34
2.2 Surse de date și limitări 35
3 Teoria schimbării 38
3.1 Provocări abordate de reformă 38
3.2 Scurtă prezentare generală a modelului 39
3.3 Activități pregătitoare 42
3.4 Rezultate și impacturi preconizate 42
3.5 Contribuții inițiale și recurente necesare 43
4 Evaluarea procesului 46
4.1 Planificarea procesului de recrutare 46
4.2 Publicitate 47
4.3 Comisiile de concurs 47
4.4 Faza de înscriere 50
4.5 Verificarea eligibilității 52
4.6 Testarea preliminară 58
4.7 Testarea avansată 64
4.8 Gestionarea grupului de candidați promovați 70
4.9 Selecția pe post 71
5 Studiu de caz 1: analiza metodologică a instrumentelor de testare 74
5.1 Cadru procedural, instrumente și organizarea testelor 74
5.2 Ratele de promovare și informațiile comunicate candidaților 76
5.3 Testarea preliminară 78
5.4 Testarea avansată 91
5.5 Interpretarea rezultatelor candidaților din perspectivă metodologică 93
5.6 Concluziile analizei 97
5.7 Recomandări metodologice 99
6 Evaluarea rezultatelor 101
6.1 Relevanță 101
6.2 Eficacitate 104
6.3 Eficiență 112
6.4 Impact 115
6.5 Sustenabilitate 117
7 Studiu de caz 2: preferințele studenților în ceea ce privește angajarea 119
7.1 Scop și abordare metodologică 119
7.2 Profilul respondenților 120

Numai pentru uz oficial

7.3 Preferințe declarate în materie de posturi 122
7.4 Evaluare subiectivă a competențelor și a gradului de pregătire pentru angajare 125
7.5 Preferințe profesionale identificate (rezultate DCE)..... 127
7.6 Concluziile DCE și recomandări în materie de politici 134

8 Studiu de caz 3: Canale de comunicare și feedback 136

8.1 Scopul și domeniul de aplicare al analizei comunicării..... 136
8.2 Mecanisme instituționale și procese de comunicare..... 137
8.3 Abordare strategică, direcționare și comunicare..... 138
8.4 Performanța canalelor de comunicare și experiența utilizatorilor 140
8.5 Provocări în materie de comunicare 144
8.6 Oportunități de îmbunătățire suplimentară a comunicării 146

9 Concluzii și recomandări 149

9.1 Îmbunătățirea modelului operațional pentru concursul național 152
9.2 Recomandări operaționale pentru un mecanism de implementare mai eficient 157
9.3 Implicații pentru capacitatea instituțională a ANFP și a departamentelor de RU ... 164

Anexe 167
Anexa 1. Cartografierea procesului: modelul actual („AS-IS”) pentru faza I, concursul național 168
Anexa 2. Cartografierea procesului: modelul actual („AS-IS”) pentru faza II, selecția pe post 182
Anexa 3. Exemplu de abordare metodologică pentru testarea pe bază de competențe a anumitor competențe generale 186

Casete

Caseta 1. Jaloane relevante din PNRR..... 30
Caseta 2. Cerința privind vechimea în specialitatea studiilor necesare pentru ocuparea unei funcții publice..... 52
Caseta 3. Aspecte legate de dispozițiile legale referitoare la cerințele pentru ocuparea unei funcții publice din categoria înalților funcționai publici și de cerințele de eligibilitate privind participarea la concursurile naționale pentru ocuparea de funcții publice din categoria înalților funcționari publici..... 54
Caseta 4. Aspecte legate de repartizarea candidaților în centrele de testare stabilite de ANFP 57
Caseta 5. Aspecte legate de cerințele referitoare la cunoștințele teoretice în domeniul tehnologiei informației 59
Caseta 6. Aspecte legate de cerințele referitoare la abilitățile cognitive 60
Caseta 7. Aspecte legate de motivele de contestare a rezultatelor obținute la testarea preliminară 63
Caseta 8. Aspecte legate de lipsa dreptului de a contesta rezultatele obținute la testarea avansată desfășurată în centrele de testare..... 67
Caseta 9. Aspecte legate de contestațiile împotriva rezultatelor obținute la testarea avansată desfășurată în centrele de evaluare 68
Caseta 10. Alinierea dintre programele de studiu și cadrele de competențe din administrația publică 127
Caseta 11. Model econometric – MNL..... 127
Caseta 12. Perspectivele tinerilor funcționari publici: concluziile chestionarului ATAP „De ce (mai) rămânem?” (2025)..... 134
Caseta 13. Logica intervenției de reformă, astfel cum a fost propusă de Bancă în 2020 149

Numai pentru uz oficial

Caseta 14. Exemple de itemi digitali bazați pe competența „Orientare către cetățean” 190

Figuri

Figura 1. Cei trei piloni ai modelului de recrutare reformat 9
Figura 2. Structura multi-metodologică 12
Figura 3. Surse de informații 13
Figura 4. Etapele procesului de recrutare 15
Figura 5. Factori care influențează interesul studenților de a candida pentru o funcție publică 20
Figura 6. Surse de date 36
Figura 7. Propunere de structură pentru Direcția Generală Managementul Funcției Publice și Reforma Serviciului Public 45
Figura 8. Distribuția punctajelor la testul „Drepturi fundamentale și egalitate de șanse”, pe categorii de funcții publice (2024) 80
Figura 9. Distribuția punctajelor la testul de cunoștințe generale „Administrație publică”, pe categorii de funcții publice (2024) 82
Figura 10. Distribuția punctajelor la testul „Cunoștințe generale de TI”, pe categorii de funcții publice 85
Figura 11. Distribuția punctajelor la testul „Aptitudini cognitive”, pe categorii de funcții publice 89
Figura 12. Distribuția scorurilor finale compuse (agregate) la testele preliminare 95
Figura 13. Distribuția de gen 121
Figura 14. Domeniul de studii, după gen 121
Figura 15. Domiciliul permanent 122
Figura 16. Ocupații posibile preferate, după gen 123
Figura 17. Regimul de muncă preferat 123
Figura 18. Tipul preferat de angajator 124
Figura 19. Venituri considerate satisfăcătoare, RON 124
Figura 20. Durata maximă preferată pentru deplasarea la locul de muncă 125
Figura 21. Corelarea competențelor actuale cu nevoile pieței locale a muncii 125
Figura 22. Disponibilitatea de recalificare, după gen 126
Figura 23. Autoevaluarea nivelului de pregătire pentru căutarea și selectarea ofertelor de muncă 126
Figura 24. Autoevaluarea nivelului de pregătire pentru redactarea documentelor de înscriere 126
Figura 25. Autoevaluarea nivelului de pregătire pentru participarea la interviuri de angajare . 126
Figura 26. Experiment de alegere discretă pentru testarea atributelor legate de angajare – unități de utilitate 129
Figura 27. Experiment de alegere discretă pentru testarea atributelor legate de muncă – unități de utilitate 131
Figura 28. Comunicarea cu principalele părți interesate 138
Figura 29. Traficul lunar pe portalul concursului național (2024 - 2025) 140
Figura 30. Rezultatele sondajului realizat în rândul candidaților: „Cum ați evalua comunicarea cu candidații prin intermediul platformei (notificări, actualizări)?” 141
Figura 31. Reprezentarea creșterii traficului pe site-ul ANFP ca urmare a promovării plătite.. 142
Figura 32. Modelul inițial recomandat de Bancă și conceput împreună cu ANFP 149

Tabele

Tabelul 1. Matricea evaluării 34

Numai pentru uz oficial

Tabelul 2. Prezentare comparativă a modelului actual și a sistemului de recrutare anterior 40
Tabelul 3. Conținutul dosarului de concurs necesar pentru fiecare categorie de funcții publice 51
Tabelul 4. Tipurile de cunoștințe generale necesare pentru fiecare categorie de funcții publice 60
Tabelul 5. Teste cu variante multiple de răspuns utilizate pentru evaluarea tipurilor de cunoștințe generale necesare pentru fiecare categorie de funcții publice 61
Tabelul 6. Sinteză comparativă – faza selecției pe post 72
Tabelul 7. Prezentare comparativă a instrumentelor de evaluare aplicate în cadrul concursului național din 2024: structură, durată și caracteristici metodologice 75
Tabel 8. Procentul candidaților admiși/respinși în urma testării 77
Tabelul 9. Procentul candidaților respinși după test și criteriu cumulativ 77
Tabelul 10. Indicatori statisticipentru testul „Drepturi fundamentale și egalitate de șanse” (2024) 79
Tabelul 11. Rezultate statistice la testul „Administrație publică” (2024) 81
Tabelul 12. Rezultate statistice la testul „Cunoștințe generale de TI” (2024) 84
Tabelul 13. Rezultate statistice la testul „Aptitudini cognitive” (2024) 88
Tabelul 14. Punctajele candidaților la teste, extrase de pe site-ul web al ANFP 93
Tabelul 15. Raportul rezultatelor pentru fiecare competență 93
Tabelul 16. Rezultate statistice privind scorurile finale compuse la testele preliminare 94
Tabelul 17. Evaluare comparativă a celor cinci teste desfășurate 98
Tabelul 18. Provocările modelului anterior de recrutare 101
Tabelul 19. Capacitatea concursului național de a asigura o bază suficientă de candidați care să răspundă nevoilor de recrutare 105
Tabelul 20. Evoluția candidaților pentru funcțiile publice de grad profesional debutant 105
Tabelul 21. Evoluția candidaților pentru funcțiile publice de grad profesional asistent 106
Tabelul 22. Evoluția candidaților pentru funcțiile de director și director adjunct 106
Tabelul 23. Experiment de alegere discretă pentru testarea atributelor legate de angajare – disponibilitatea de a plăti 129
Tabelul 24. Experiment de alegere discretă pentru testarea atributelor legate de muncă – disponibilitatea de a plăti 131
Tabelul 25. Clase latente ale populației pe baza atributelor legate de angajare 132
Tabelul 26. Clase latente ale populației pe baza atributelor legate de muncă 133
Tabelul 27. Principalele beneficii și domenii de îmbunătățire în sistemul de recrutare pentru funcția publică 151
Tabelul 28. Două căi posibile pentru actualizarea modelului de recrutare 153
Tabelul 29. Obiectivele specifice ale modelului actualizat de recrutare 156
Tabelul 30. Corelarea scalei de competență de la 1 la 5 cu modelul Dreyfus și cu taxonomia cognitivă a lui Bloom 187
Tabelul 31. Exemplu de indicatori comportamentali pentru competența „orientare către cetățean” pe o scală de la 1 la 5 188
Tabelul 32. Exemplu de tipuri de exerciții și formate de itemi complet digitale pentru evaluarea competențelor 189

Numai pentru uz oficial

Abrevieri

ABC	Activity-Based Costing (Model de bugetare bazat pe activități)
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
ATAP	Asociația Tinerilor din Administrația Publică
BM	Banca Mondială
CEFRL	Common European Framework of Reference for Languages (Cadrul European Comun de Referință pentru Limbi)
DCE	Discrete Choice Experiment (Experiment de alegere discretă)
ECDL/ICDL	European/International Computer Driving Licence (Certificare competențe digitale)
EPSO	European Personnel Selection Office (Oficiul European pentru Selectarea Personalului)
ÎFP	Înalți Funcționari Publici
INA	Institutul Național de Adminsitrației
IT	Tehnologia Informației
MNL	Multinomial Logit Model (Model logit multinomial)
MRU	Managementul Resurselor Umane
OCDE-CAD	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică – Comitetul de Asistență pentru Dezvoltare
ONG	Organizație Neguvernamnetală
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
RAS	Reimbursable Advisory Services (Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile)
RU	Resurse Umane
SCAP	Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice
SDFP	Strategia privind Dezvoltarea Funcției Publice
SENEOSP	Sistemul Electronic Național pentru Evidența Ocupării în Sectorul Public
SIPOCA	Sistem de Identificare a POCA (Programul Operațional Capacitate Administrativă)
SNSPA	Școala Națională de Studii Politice și Administrative
ToC	Theory of Change (Teoria schimbării)
UE	Uniunea Europeană

Sumar executiv

Contextul evaluării

În ultimul deceniu, România a urmărit un plan ambițios de modernizare a administrației sale publice, managementul resurselor umane (MRU) reprezentând o pârghie centrală pentru profesionalizare și guvernanță meritocratică. Ghidate de strategiile naționale de consolidare a administrației publice și de dezvoltare a funcției publice, reformele au urmărit să promoveze recrutarea transparentă și bazată pe merit, să îmbunătățească managementul performanței și să introducă parcursuri profesionale determinate de competențe. Obiectivul general a vizat trecerea de la practici de MRU fragmentate, bazate pe cunoștințe generale, la o arhitectură modernă și coerentă a RU, care să sprijine eficacitatea instituțională și servicii publice de calitate superioară.

Un element central al acestui plan l-a reprezentat trecerea la un sistem bazat pe competențe pentru recrutare și evoluția în carieră, care a înlocuit examenele tradiționale axate pe cunoștințe memorate cu evaluări structurate ale competențelor generale și specifice. Strategiile naționale au impus elaborarea cadrelor de competențe generale și specifice, adoptarea unor criterii de calitate standardizate pentru recrutare și evaluare, precum și reproiectarea procedurilor de recrutare pentru a crește obiectivitatea și meritocrația. Această schimbare a pus bazele unui sistem mai coerent și mai bine aliniat strategic de MRU în întreaga administrație publică centrală.

Pe baza angajamentelor strategice privind MRU în administrația publică, România a dezvoltat un nou model de recrutare ancorat într-un proces centralizat, digital și bazat pe competențe, conceput pentru a sprijini echitatea, transparența și standardizarea. Modelul se bazează pe trei piloni interconectați: planificarea forței de muncă pe bază de competențe, un concurs național de evaluare a eligibilității, cunoștințelor generale și competențelor generale, precum și un proces de selecție pe post, organizat la nivelul diferitelor instituții individuale pentru a evalua cunoștințele specializate și competențele specifice. Susținut de o platformă digitală de recrutare și de norme metodologice detaliate, modelul vizează consolidarea planificării forței de muncă, eficientizarea proceselor de recrutare și asigurarea aplicării coerente a standardelor de competență în toate instituțiile.

Figura 1. Cei trei piloni ai modelului de recrutare reformat

Sursa: Elaborarea autorilor pe baza teoriei reconstruite a schimbării

Modelul propus de recrutare este deosebit de relevant pentru consolidarea capacității statului, deoarece vizează administrația publică centrală și teritorială, care joacă un rol esențial în dezvoltarea de politici publice și, în anumite sectoare, în furnizarea directă de servicii. Funcția publică, în ansamblu, include aproximativ 145 500 de funcționari publici, ceea ce reprezintă circa 11% din totalul posturilor din sectorul public (1 307 000 de angajați). În termeni

Numai pentru uz oficial

ocupaționali, categoria funcționarilor publici reprezintă aproximativ 48% din forța de muncă din administrația publică în sens mai larg, care este estimată la aproximativ 302 000 de posturi, excluzând educația, sănătatea și alte sectoare bugetare mari. În cadrul funcției publice, aproximativ 77 780 de funcționari publici sunt angajați în administrația publică centrală și teritorială, care reprezintă obiectul direct al prezentului raport[1]. Acest grup reprezintă aproximativ 53% din totalul funcționarilor publici, 26% din posturile din administrația publică și aproximativ 6% din totalul posturilor din sectorul public. Prin concentrarea pe acest segment se asigură că reformele în materie de recrutare sunt aplicate acolo unde au cel mai mare impact sistemic asupra calității politicilor și furnizării serviciilor.

Banca Mondială sprijină Guvernul României printr-un Acord pentru servicii de asistență tehnică rambursabile (RAS) axat pe implementarea reformelor în materie de management al resurselor umane (MRU) conduse de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP). Acest sprijin se bazează pe eforturile anterioare de profesionalizare a funcției publice, consolidare a managementului carierei pe bază meritocratică și îmbunătățire a orientării către performanță, inclusiv prin introducerea unui cadru de competențe generale pentru toți funcționarii publici și a unui nou model de recrutare națională și selecție ancorat în evaluarea pe bază de competențe și instrumente digitale. În temeiul RAS, asistența este furnizată prin intermediul a patru fluxuri principale de lucru interconectate: consolidarea corpului funcționarilor publici de rang înalt (ÎFP), dezvoltarea unui program de dezvoltare executivă pentru funcțiile publice din categoria ÎFP și funcțiile publice de conducere la nivel de Director General, consolidarea planificării strategice a forței de muncă prin utilizarea crescută a cadrelor de competențe și a datelor privind RU, precum și construirea unui cadru strategic de MRU axat pe guvernanța datelor, analiza datelor și managementul forței de muncă pe bază de date.

În cadrul RAS, prezentul raport corespunde Activității 6 – evaluarea ex-post a concursului național de recrutare din 2024, după implementarea-pilot inițială a modelului reformat în 2023. Evaluarea urmează să analizeze modul în care a funcționat sistemul de recrutare digitalizat și bazat pe competențe odată ce a fost implementat la scară largă, acordându-se o atenție specială testării online centralizate și selecției preliminare bazate pe competențe generale, precum și coerenței și calității evaluărilor descentralizate, specifice diferitelor posturi, efectuate de instituțiile de resort. Concluziile sale trebuie să furnizeze dovezi pentru validarea ipotezelor de bază ale proiectului, identificarea provocărilor legate de implementare și fundamentarea de recomandări specifice în vederea îmbunătățirii procedurilor de recrutare, instrumentelor de evaluare, legăturilor specifice planificării forței de muncă și mecanismelor de guvernanță din cadrul sistemului de MRU bazat pe competențe condus de ANFP.

Scurtă prezentare generală a modelului de recrutare națională și a necesității unei evaluări ex-post

Analiza ex-post a proiectul-pilot al concursului național a demonstrat atât fezabilitatea, cât și potențialul transformator al acestui model, evidențiind, în același timp, provocările operaționale care trebuie depășite înainte de implementarea la scară largă. Proiectul-pilot a beneficiat de o analiză ex-post, în cadrul Jalonului 416 PNRR, analiză care a informat ANFP cu privire la continuarea reformei. Desfășurat în întregime prin intermediul platformei digitale de recrutare și acoperind atât posturi din categoria ÎFP, cât și posturi de nivel debutant, proiectul-pilot al concursului național a îmbunătățit în mod considerabil transparența și obiectivitatea prin standardizarea instrumentelor de evaluare și reducerea discrepanțelor procedurale la nivel local.

[1] Date extrase din *Raportul privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici pentru anul 2024*, elaborat de ANFP și disponibil la: https://www.anfp.gov.ro/comunicare/publicatii/rapoarte/raport-privind-managementul-functiei-publice/.

Numai pentru uz oficial

În același timp, acesta a evidențiat lacune importante în ceea ce privește capacitatea instituțională: experiență limitată în cartografierea competențelor, dificultăți în transpunerea cadrului național de competențe în fișe concrete ale posturilor, practici slabe de planificare a RU și necesitatea unei orientări și a unui sprijin mai puternice în utilizarea instrumentelor structurate de testare și evaluare.

În urma proiectului-pilot al concursului național, modelul a fost consolidat prin îmbunătățiri ale cadrului legislativ, actualizarea orientărilor metodologice și două concursuri naționale extinse, care au stârnit un interes considerabil din partea potențialilor funcționari publici. Această fază a clarificat rolurile și responsabilitățile instituționale, a îmbunătățit metodologiile de analiză a posturilor și a consolidat corelarea dintre fișele posturilor și cadrul național de competențe. De asemenea, a consolidat rolul ANFP ca autoritate centrală de coordonare responsabilă de asigurarea coerenței metodologice, validarea documentației instituționale, supravegherea platformei digitale și menținerea standardelor procedurale. Concursurile extinse au confirmat interesul publicului pentru un proces de recrutare transparent la nivel național și au generat un număr considerabil de candidați eligibili din care instituțiile să poată recruta.

În același timp, constrângerile fiscale dure cu care se confruntă România, legate parțial de deficitele bugetare excesive, au crescut presiunea pentru un model de recrutare care să fie nu doar transparent și meritocratic, ci și eficient din punct de vedere al costurilor și durabil din punct de vedere operațional. Instituțiile publice se confruntă cu o forță de muncă îmbătrânită, cu dificultăți persistente în atragerea de talente tinere și specializate, precum și cu o cerere crescândă de competențe digitale, analitice și transversale. Flexibilitatea financiară limitată accentuează necesitatea de a valorifica la maxim instrumentele de recrutare existente, de a asigura utilizarea eficientă a resurselor instituționale și de a reduce la minim sarcinile administrative, păstrând în același timp rigoarea procedurală și credibilitatea sistemului.

În acest context, o evaluare externă a devenit esențială pentru a face bilanțul progreselor înregistrate în implementare, pentru a identifica blocajele operaționale și pentru a recalibra modelul de recrutare, astfel încât acesta să poată funcționa în mod viabil pe termen lung. Evaluarea a oferit ocazia de a verifica dacă sistemul funcționează conform așteptărilor, de a înțelege modul în care sunt utilizate în practică cadrele de competențe, de a analiza experiențele instituționale cu concursul național și de a identifica îmbunătățirile necesare pentru a consolida contribuția modelului la planul mai larg de modernizare a administrației publice din România.

Scop și obiective

Scopul general al evaluării a fost de a determina cât de eficient funcționează în practică modelul de recrutare pe bază de competențe și de a identifica ajustările necesare pentru a-i consolida performanța, sustenabilitatea și alinierea la obiectivele strategice ale reformei în materie de MRU din România. Evaluarea a verificat dacă modelul îmbunătățește transparența, obiectivitatea și calitatea selecției candidaților, dacă sprijină o planificare strategică a forței de muncă și dacă ajută instituțiile să coreleze mai bine cerințele posturilor cu competențele candidaților. De asemenea, a analizat măsura în care modelul sprijină un sistem de recrutare mai uniform și mai credibil la nivelul organismelor administrației centrale.

Un al doilea obiectiv-cheie a vizat înțelegerea implicațiilor resurselor operaționale, umane și financiare ale modelului, inclusiv modul în care nivelul de personal, volumul de muncă și infrastructura digitală afectează capacitatea instituțiilor de a implementa sistemul în mod coerent. Această analiză a fost considerabil restricționată de datele financiare limitate. Echipa de evaluare nu a avut acces la informații detaliate privind costurile, din cauza acordurilor de confidențialitate între guvern și furnizorii de servicii externi, dar și deoarece sistemul de monitorizare nu a urmărit indicatorii financiari relevanți. Aceste constrângeri au limitat

Numai pentru uz oficial

profunzimea evaluării eficienței și au evidențiat necesitatea îmbunătățirii monitorizării financiare, a raportării și a transparenței pentru a sprijini luarea de decizii bazate pe date în viitor.

Abordare metodologică

Evaluarea a utilizat o structură multi-metodologică cu trei componente complementare: (i) o teorie reconstruită a schimbării (ToC), (ii) o evaluare a procesului și (iii) o evaluare a rezultatelor. Împreună, ele au oferit o imagine cuprinzătoare a logicii interne a modelului de recrutare, a performanței implementării și a rezultatelor emergente. Această structură a permis evaluării să examineze nu numai modul în care a fost conceput sistemul, ci și modul în care el funcționează în condiții reale și dacă aceste condiții susțin sau împiedică atingerea obiectivelor reformei.

Figura 2. Structura multi-metodologică

Sursa: Elaborarea autorilor

Teoria reconstruită a schimbării a clarificat ipotezele cauzale care stau la baza modelului de recrutare, cartografiind legăturile dintre intrări (cum ar fi cadrele de competențe, instrumentele digitale și orientările metodologice), activitățile de bază (cum ar fi verificarea eligibilității și evaluarea competențelor) și rezultatele și efectele preconizate (cum ar fi transparența, echitatea, îmbunătățirea calității candidaților și o mai bună corelare între planificarea resurselor umane și nevoile instituționale). De asemenea, ea a identificat principalele riscuri, cum ar fi capacitatea instituțională inegală sau resursele insuficiente, care ar putea slăbi performanța sistemului.

Evaluarea procesului a examinat în detaliu modul în care funcționează modelul de recrutare în practică, analizând fiecare etapă a concursului național, precum și modul în care instituțiile organizează selecția pe post. Ea a analizat coerența și echitatea verificărilor eligibilității, fiabilitatea și claritatea testelor pentru verificarea cunoștințelor și a competențelor generale, experiențele instituționale cu analiza posturilor, adecvarea orientărilor furnizate de ANFP, calitatea interacțiunilor digitale pentru candidați și specialiști RU, precum și sarcinile administrative aferente gestionării modelului în două etape. Această componentă a evidențiat atât punctele forte, cât și domeniile în care procedurile trebuie ajustate pentru a îmbunătăți fezabilitatea și fidelitatea în raport cu structura modelului pe bază de competențe.

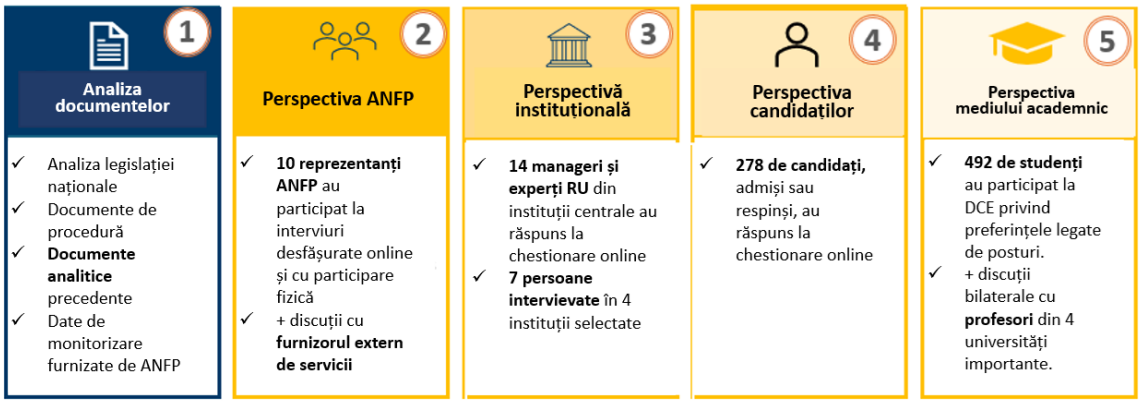
Evaluarea rezultatelor a analizat relevanța, eficacitatea, eficiența, impactul și durabilitatea modelului de recrutare, pe baza unor date cantitative și calitative. Aceasta a analizat dacă modelul răspunde provocărilor cu care se confruntă România în materie de recrutare – în special legate de atragerea de talente și alinierea competențelor –, dacă procesul este perceput de candidați ca fiind echitabil și transparent și dacă instituțiile beneficiază de o bază mai fiabilă de candidați. De asemenea, s-au examinat primele semne ale impactului la nivel de sistem, cum ar fi potențialul de a contribui la un flux continuu de talente pentru funcția publică mai previzibil și mai profesionist, constatând totodată că eficiența financiară nu a putut fi evaluată pe deplin din cauza datelor lipsă.

Au fost colectate date din mai multe surse, inclusiv chestionare adresate candidaților și instituțiilor, date administrative, interviuri structurate cu personalul ANFP și specialiști în

Numai pentru uz oficial

RU, analize ale documentelor juridice și procedurale și studii de caz instituționale. Această bază de dovezi corelate a întărit validitatea concluziilor, incluzând atât perspectivele utilizatorilor, cât și pe cele ale implementatorilor și evidențiind tiparele la nivel de sistem, precum și provocările și bunele practici specifice diferitelor instituții.

Figura 3. Surse de informații



Sursa: Elaborarea autorilor

Pe parcursul evaluării, un principiu director central a fost acela de a concentra recomandările pe ajustări practice care vizau îmbunătățirea și consolidarea modelului de recrutare existent, mai degrabă decât pe propunerea de sisteme alternative. România a făcut deja un pas important către un sistem de recrutare mai transparent, standardizat și bazat pe meritocrație. În consecință, recomandările se concentrează pe îmbunătățirea prestării serviciilor, consolidarea funcționalităților digitale și a instrumentelor de monitorizare, dezvoltarea capacității instituționale și întărirea rolului operațional și de coordonare al ANFP, astfel încât modelul să poată genera în mod fiabil îmbunătățiri credibile, eficiente și pe termen lung la nivel de sistem.

Concluziile reconstruirii teoriei schimbării (ToC)

ToC[2] reconstruită confirmă faptul că proiectarea noului model de recrutare răspunde într-o foarte mare măsură provocărilor sistemice pe care încearcă să le depășească, dar arată și că succesul său depinde de capacități instituționale care există doar parțial. Reforma vizează în mod direct probleme vechi, precum politizarea și clientelismul în recrutare, practicile fragmentate de RU, slaba planificare strategică a forței de muncă și testarea învechită, pe hârtie, care vizează doar pe cunoștințele generale. Prin trecerea la un proces unitar, bazat pe competențe, în format digital, în două etape, modelul oferă o cale coerentă și credibilă către o recrutare mai transparentă, bazată pe merite și profesionistă. Cu toate acestea, ToC arată clar că astfel de beneficii depind de funcții solide de RU și de capacități puternice de coordonare, care rămân inegale în cadrul sistemului.

ToC subliniază că cei trei piloni principali ai modelului – planificarea forței de muncă, concursul național și selecția pe post – formează un lanț coerent logic, de la nevoile

[2] Teoria schimbării reprezintă un cadru conceptual și metodologic care explicitează modul în care și de ce se anticipează că o intervenție va genera rezultate și impact, prin identificarea relațiilor cauzale dintre resurse, activități, rezultate intermediare și schimbările pe termen lung, precum și a ipotezelor care leagă aceste elemente între ele. A se vedea: James Valters, Overseas Development Institute, 2014. Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning; Lisa Wyatt Knowlton & Cynthia C. Phillips, 2013 Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action, Sage Publications.

Numai pentru uz oficial

strategice până la deciziile finale de recrutare, dar că primul pilon se bazează pe capacități de MRU care nu sunt încă pe deplin dezvoltate. În principiu, planificarea forței de muncă în funcție de competențe, condusă de ANFP, ar trebui să permită instituțiilor să identifice lacunele în materie de competențe, să pregătească analize de înaltă calitate ale posturilor și să le transpună în nevoi de recrutare care să stea la baza unui plan național consolidat. Concursul național testează apoi competențele generale într-un mod standardizat, în timp ce selecția pe post se concentrează pe competențe specifice și cunoștințe specializate. În practică, multe instituții încă nu dispun de instrumentele analitice, capacitățile digitale și expertiza în materie de RU necesare pentru o planificare fiabilă a forței de muncă și o analiză solidă a posturilor, ceea ce slăbește fundamentul întregului model.

Activitățile pregătitoare, cum ar fi modificările strategice și de reglementare, dezvoltarea de instrumente și orientări, precum și pilotarea, au fost concepute în mod adecvat în ToC, dar au presupus un nivel de capacitate instituțională și tehnică care nu este încă asigurată pe deplin. Foaia de parcurs a combinat în mod corect modificările legislative, un cadru național de competențe, șabloane standardizate, instrumente de evaluare structurate și o platformă integrată de recrutare electronică, susținută de sesiuni de formare pentru personalul RU și comisiile de selecție. Pilotul desfășurat în 2023 a reprezentat un pas crucial, permițând testarea platformei, a instrumentelor, dar și a procedurilor, și generând lecții pentru îmbunătățire. Totuși, ToC a presupus în mod implicit investiții susținute în resurse umane, formare și schimbări organizaționale, care până în prezent s-au materializat doar parțial.

De asemenea, ToC confirmă faptul că rezultatele și efectele preconizate – cadre de competențe, proceduri standardizate, o platformă digitală și o bază de candidați calificați, gestionată unitar de ANFP – sunt legate în mod logic de îmbunătățiri pe termen lung în recrutarea meritocratică, dar numai dacă sunt integrate într-un pachet mai amplu de reforme în materie de MRU. Pe termen mediu, modelul este conceput să genereze cicluri de recrutare mai profesioniste și mai transparente, o experiență mai bună pentru candidați și o utilizare mai eficientă a resurselor prin aplicarea de standarde comune și instrumente digitale. Pe termen lung, aceste progrese ar trebui să contribuie la un nivel mai ridicat de calificare a persoanelor nou-intrate în sistem, la o capacitate instituțională mai puternică și la o atractivitate sporită a carierelor în sectorul public. Însă, ToC subliniază că aceste câștiguri vor rămâne parțiale dacă recrutarea nu este legată mai explicit de dezvoltarea carierei, evaluarea performanțelor și reformele în materie de remunerare, astfel încât persoanele nou-intrate în sistem, cu un nivel înalt de calificare să aibă perspective credibile de progres și de retenție.

O concluzie esențială a ToC este că modelul necesită importante resurse financiare și umane inițiale și recurente, iar sustenabilitatea acestor resurse nu este încă garantată. Investițiile inițiale, finanțate în mare parte din fonduri externe, au acoperit dezvoltarea platformei electronice de recrutare, elaborarea instrumentelor de testare și a materialelor de formare. Cu toate acestea, ToC presupune că, ulterior, vor fi folosite resurse interne pentru a finanța sesiunile regulate ale concursului național, metodele avansate de evaluare, întreținerea echipamentelor IT și formarea continuă. Evaluarea nu a putut verifica pe deplin rentabilitatea sau sustenabilitatea pe termen lung din cauza lipsei datelor financiare și a deficiențelor sistemului de monitorizare, subliniind un risc structural: sustenabilitatea modelului depinde de o finanțare stabilă și de mecanisme mai bune de monitorizare a costurilor, care nu sunt încă pe deplin implementate.

Cel mai important, ToC reconstruită evidențiază o tensiune centrală: deși modelul este solid din punct de vedere conceptual și răspunde provocărilor identificate, sistemul – în special ANFP și departamentele de RU ale diferitelor instituții – nu pare încă să aibă capacitatea suficientă pentru a susține o reformă atât de complexă la scară largă. Se preconizează că ANFP va gestiona platforma informatică, comunicarea la nivel național, proiectarea testelor, coordonarea comisiilor, licitațiile pentru centrele de evaluare și baza națională de candidați.

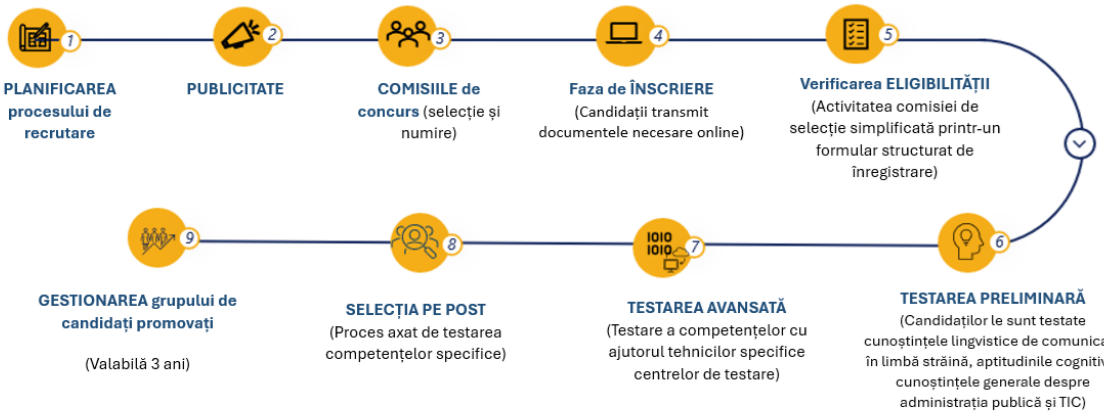
Numai pentru uz oficial

Ministerele de resort și instituțiile teritoriale ar urma să se ocupe de planificarea forței de muncă pe bază de competențe, analiza posturilor și evaluări structurate. Însă, nivelul actual de pregătire a personalului în domeniul practicilor MRU bazate pe competențe, faptul că predomină personalul juridic cu specializare generală în detrimentul specialiștilor în RU și dezvoltare organizațională, capacitatea digitală și analitică limitată și mecanismele de coordonare încă în curs de dezvoltare nu corespund în ansamblu ipotezelor ToC. Acest deficit de capacitate reprezintă principalul risc identificat: un model bine conceput care funcționează într-un sistem care nu este încă pe deplin înzestrat pentru a-l pune în aplicare și a-l susține.

Concluziile evaluării procesului

Evaluarea procesului arată că noul model de recrutare națională a introdus un nivel fără precedent de transparență, amploare și standardizare procedurală, însă lacunele importante pe fond și operaționale îl împiedică să funcționeze ca un sistem bazat în totalitate pe competențe. Analiza statistică, verificarea juridică și procedurală, documentația ANFP, precum și interviurile calitative cu unitățile de RU, candidații, evaluatorii și administratorii platformei confirmă faptul că sistemul reprezintă un important pas înainte în comparație cu modelul fragmentat existent înaintea reformei: procesele sunt uniforme, digitalizate și echitabile din punct de vedere procedural. Totuși, limitările legate de calibrarea metodologică a testelor, alinierea insuficientă a competențelor, lacunele în documentație și capacitatea instituțională limitată subminează abilitatea modelului de a genera evaluări fiabile, comparabile și relevante ale abilităților candidaților. Rezultatul constă într-un sistem puternic din punct de vedere procedural, dar incomplet pe fond.

Figura 4. Etapele procesului de recrutare



În ciuda progreselor importante înregistrate la nivel procedural, arhitectura operațională a modelului se bazează în continuare pe instituții și funcții a căror capacitate nu a crescut în același ritm cu reforma, creând un decalaj între teorie și practică în ceea ce privește implementarea. Concursul național necesită un nivel ridicat de coordonare între ANFP, autoritățile și instituțiile publice centrale și teritoriale, furnizorii de teste și centrele de testare acreditate. Cu toate acestea, departamentele de RU din cadrul administrației publice rămân orientate mai degrabă către conformitatea juridică decât către un MRU pe bază de competențe, iar ANFP continuă să funcționeze cu resurse tehnice și umane limitate în raport cu mandatul său extins. Interviurile indică faptul că personalul ANFP gestionează volume operaționale considerabile, cum ar fi verificarea eligibilității și suport în timp real pentru platformă, ceea ce lasă o disponibilitate limitată pentru supraveghere metodologică, calibrarea testelor sau

Numai pentru uz oficial

monitorizare analitică. Aceste limitări de capacitate slăbesc coerența, asigurarea calității și îmbunătățirea continuă în toate fazele.

Planificarea forței de muncă și pregătirea recrutării. Planificarea forței de muncă, deși consolidată formal prin instrumente standardizate și cicluri structurate, rămâne implementată inegal și fără o dimensiune strategică. Reforma a introdus șabloane pentru analiza posturilor, instrumente de cartografiere a competențelor și un plan național consolidat de recrutare pe doi ani, așteptându-se ca instituțiile să identifice nevoile de personal pe bază de competențe. În practică, multe instituții nu dispun de expertiza sau capacitatea analitică necesară pentru a realiza o planificare autentică a forței de muncă. Interviurile arată că structurile funcționale cu atribuții de RU prezintă adesea planuri care seamănă mai degrabă cu liste de posturi vacante decât cu evaluări prospective ale lacunelor în materie de competențe. Prin urmare, planul național de recrutare, deși coerent din punct de vedere procedural, nu este încă un instrument complet strategic care să alinieze nevoile în materie de personal la misiunile instituționale sau obiectivele de performanță, ceea ce limitează funcția sa de prim pilon al modelului în două etape.

Comunicarea și informarea candidaților. Comunicarea și publicitatea s-au îmbunătățit considerabil prin intermediul unei informări centralizate, pe mai multe canale, dar rămân puțin prea formale. Trecerea la un portal național unic, combinată cu informarea țintită prin intermediul rețelelor de socializare, târgurilor de locuri de muncă și canalelor de informare convenționale, reprezintă o îmbunătățire majoră față de sistemul anterior fragmentat. Cu toate acestea, materialele de comunicare încă folosesc adesea un limbaj prea tehnic și juridic, cu informații limitate despre așteptările în materie de competențe, formatele testelor, logica de notare sau strategiile de pregătire. Cu alte cuvinte, mesajele sunt încă formulate mai degrabă ca anunțuri administrative decât ca ghidaj practic, orientat către nevoile candidaților. Chestionarele și interviurile cu candidații indică faptul că mulți participanți au înțeles procesul abia după ce au intrat în el. Absența unor exemple de întrebări pentru toate etapele de testare și a unor explicații clare privind cerințele legate de competențe reduce transparența din perspectiva candidaților și poate dezavantaja persoanele mai puțin familiarizate cu administrația publică.

Înscrierea digitală și verificarea eligibilității. Sistemul digital de înscriere a îmbunătățit semnificativ eficiența și transparența, dar verificarea eligibilității rămâne greoaie din punct de vedere administrativ și insuficient automatizată, creând puncte de presiune în perioadele de vârf. Portalul online a eliminat depunerea documentelor pe hârtie, a standardizat documentația și a permis solicitanților să urmărească stadiul dosarului în timp real. Cu toate acestea, verificarea eligibilității se realizează în continuare, în mare parte, manual, din cauza cerințelor formale de documentare și a lipsei mecanismelor automatizate de validare a diplomelor, a experienței profesionale și a datelor de identitate. Echipele ANFP trebuie să examineze mii de dosare în termene scurte, iar contestațiile – deși în număr redus – reflectă în continuare dificultatea candidaților de a interpreta cerințele formale. Digitalizarea a rezolvat multe probleme procedurale, dar faza de verificare a eligibilității rămâne una care presupune resurse importante și ar necesita o automatizare și o simplificare suplimentare.

Testarea preliminară. Faza testării preliminare asigură un nivel ridicat de transparență și standardizare, susținută de instrumente digitale și garanții solide de integritate, dar ar putea fi îmbunătățită și mai mult pentru a acționa ca un filtru solid pentru recrutarea pe bază de competențe. Aceasta combină patru instrumente: verificarea cunoștințelor generale despre drepturile fundamentale și administrația publică, verificarea cunoștințelor în domeniul tehnologiei informației, verificarea aptitudinilor cognitive și, după caz, verificarea cunoștințelor lingvistice de comunicare în limbi străine. În ciuda administrării uniforme, testele care urmăresc verificarea cunoștințelor generale și în domeniul IT par să aibă un grad redus de dificultate și capacitate de diferențiere, cu rate de respingere de numai 0-5%, ceea ce sugerează că ele

Numai pentru uz oficial

măsoară praguri informaționale minime, mai degrabă decât competențe. Verificarea aptitudinilor cognitive prezintă anumite inconsecvențe între categorii, cu efecte de plafon pentru candidații de nivel de execuție (o mare parte a candidaților au obținut punctaje apropiate de maxim, cu medii de 85,0 și 87,8 din 100, mulți dintre ei fiind la sau aproape de 100) și o rată de respingere de 44% pentru manageri, care nu poate fi explicată pe deplin prin profilurile candidaților. Echitatea procedurală este ridicată, dar instrumentele nu îndeplinesc încă o funcție de evaluare pe bază de competențe.

Testarea avansată. Faza testării avansate reprezintă principala inovație a modelului, dar ar trebui să fie solid ancorată în testarea competențelor generale pe baza indicatorilor comportamentali, iar calibrarea testelor ar trebui îmbunătățită considerabil pentru a funcționa în mod adecvat ca filtru de recrutare. Deși testarea avansată este concepută pentru a evalua competențele folosind metode comportamentale, concursul din 2024 a utilizat un chestionar atitudinal online pentru toate categoriile. Cu o rată extrem de ridicată (99,9%) de promovare (1 candidat respins din 1 194 candidați evaluați pentru nivelurile debutant și asistent și posturile de director), instrumentul nu a avut practic nicio capacitate de filtrare și a generat informații limitate ca aplicabilitate cu privire la competențele comportamentale ale candidaților. Interviurile indică faptul că întrebările din chestionar erau legate într-o prea mică măsură de indicatorii comportamentali definiți și nu simulau în mod corespunzător comportamente relevante pentru anumite posturi sau sarcini de performanță. Deoarece instrumentele centrelor de evaluare (cum ar fi simulările, exercițiile de tip „In-Basket" sau studiile de caz) nu au fost utilizate în cadrul sesiunii evaluate, sistemul nu a generat dovezi observabile ale capacității candidaților de a demonstra competențele în practică.

Evaluarea aprofundată a datelor puse la dispoziție cu privire la instrumentele de testare arată că etapele de testare preliminară și avansată au asigurat coerența procedurală, dar că testele trebuie îmbunătățite. Ambele etape se desfășoară în condiții standardizate și transparente, susținute de platforma digitală, dar niciuna nu asigură o diferențiere suficientă sau informații fiabile cu privire la competențele generale sau comportamentale ale candidaților. Lacunele în documentație împiedică evaluarea validității, diferențele în materie de calibrare a testelor cognitive subminează comparabilitatea între niveluri, iar absența evaluării comportamentale împiedică alinierea la MRU pe bază de competențe. Prin urmare, sistemul asigură echitatea administrării, dar nu încă echitatea sau acuratețea evaluării pe fond, limitându-i capacitatea la a sprijini selecția meritocratică.

Gestionarea contestațiilor. Sistemul de contestații funcționează în mod eficient și transparent; cu toate acestea, ar trebui să includă explicații detaliate privind punctajele și accesul la natura algoritmică a notării testelor. Contestațiile privind eligibilitatea sunt numeroase, dar în mare parte procedurale, reflectând cerințele documentare împovărătoare și incertitudinea candidaților cu privire la conformitate. Contestațiile privind testările sunt limitate, deoarece sistemul automat de notare lasă o marjă redusă pentru corectare interpretativă. Însă, candidații nu primesc feedback la nivel de item sau o interpretare a punctajului la nivel de competență, ceea ce înseamnă că nu pot contesta în mod relevant rezultatele sau înțelege motivul respingerii. Acest lucru reduce valoarea contestațiilor în materie de dezvoltare și responsabilitate, chiar dacă echitatea procedurală este asigurată în mod formal.

Selecția pe post. Faza selecției pe post este cea care înregistrează cea mai puternică discrepanță între obiectivele modelului și practica reală, în principal din cauza capacității limitate în materie de RU din cadrul autorităților și instituțiilor publice organizatoare, a utilizării insuficiente a instrumentelor pe bază de competențe și a calității metodologice neuniforme. Deși instituțiile respectă procedurile legale de bază, multe dintre ele recurg în mod implicit la probe scrise care vizează cunoștințe de detaliu și la interviuri nestructurate. Metodele de evaluare pe bază de competențe – esențiale pentru reformă – sunt utilizate în mod neuniform.

Numai pentru uz oficial

Membrii comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor nu au adesea pregătire în domeniul interviurilor bazate pe competențe, ceea ce duce la notări subiective și practici fragmentate. Evaluarea a constatat variații semnificative în ceea ce privește calitatea testelor, utilizarea limitată a sondajelor suplimentare, termene de evaluare comprimate și slaba asigurare a calității.

Gestionarea bazei de candidați. Gestionarea bazei naționale de candidați este un element funcțional cheie al modelului, care oferă diferitelor instituții un mecanism eficient de acces la candidați care au promovat etapa de recrutare a concursului; potențialul său strategic ar trebui exploatat mai bine printr-o mai bună integrare în planificarea forței de muncă. Candidații care promovează testările preliminară și avansată intră într-o bază de candidați de rezervă pentru o perioadă de trei ani din care instituțiile pot selecta candidați precalificați. Platforma digitală notifică candidații cu privire la posturile vacante și le permite instituțiilor să adreseze invitații. Evaluarea concluzionează că, deși infrastructura bazei de rezervă este solidă, impactul său ar putea fi îmbunătățit semnificativ prin orientări mai clare și o monitorizare mai atentă a utilizării sale.

În ansamblu, evaluarea procesului arată că acest concurs național asigură o recrutare la scară largă, transparentă și standardizată; în viitor, principalele domenii de îmbunătățire vizează capacitatea instituțională și instrumentele orientate către competențe necesare pentru ca acesta să funcționeze ca un sistem meritocratic pe deplin eficient. Cele mai importante realizări includ digitalizarea, administrarea uniformă și echitatea procedurală, care reprezintă un pas important înainte pentru administrația publică din România. Cu toate acestea, pilonii esențiali ai recrutării pe bază de competențe trebuie în continuare dezvoltați: testele nu sunt suficient calibrate, evaluarea comportamentală lipsește, capacitatea instituțională în materie de RU este inegală, iar bucla de feedback între testare și selecția pe post este slabă. Dacă aceste dimensiuni nu sunt consolidate, modelul riscă să rămână modern din punct de vedere procedural, dar limitat pe fond, reducând impactul său potențial asupra calității și profesionalismului funcției publice.

Concluziile evaluării rezultatelor

Evaluarea rezultatelor consolidează concluziile procesului, adăugând și o perspectivă analitică mai largă prin intermediul criteriilor OCDE-CAD[3], confirmând că modelul de concurs național este atât o realizare importantă, cât și o reformă încă în curs de consolidare. Aceasta reafirmă faptul că sistemul a introdus un nivel de transparență, standardizare și digitalizare fără precedent în procesul de recrutare, remediind multe dintre deficiențele modelului anterior. Prin examinarea relevanței, eficacității, eficienței, impactului și durabilității, evaluarea analizează și măsura în care modelul răspunde provocărilor structurale ale forței de muncă, dacă oferă o selecție relevantă pe bază de competențe, cât de rentabil este, ce schimbări instituționale a declanșat și dacă poate fi susținut dincolo de ciclul actual de finanțare. Luate împreună, aceste concluzii arată că reforma este corectă din punct de vedere direcțional și transformatoare din punct de vedere instituțional, dar nu funcționează încă la potențialul maxim.

Relevanță. Concursul național rămâne extrem de relevant pentru provocările inițiale ale administrației din România în materie de recrutare, oferind un răspuns structurat la fragmentare, politizare și practici slabe în materie de MRU, chiar dacă unele constrângeri persistă sub forme noi. Prin centralizarea primei etape de recrutare, introducerea unei

[3] OCDE (2010), *Quality Standards for Development Evaluation, DAC Guidelines and Reference Series (Standarde de calitate pentru evaluarea dezvoltării, Orientări CAD și serii de referințe – n.tr.)*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/9789264083905-en.

Numai pentru uz oficial

platforme digitale unitare și ancorarea proceselor în cadre de competențe, modelul rezolvă în mod direct vechile slăbiciuni: standarde de recrutare eterogene între instituții, gestionarea ad-hoc a posturilor vacante și proceduri de selecție opace. Introducerea planificării multianuale a recrutării, a analizei obligatorii a posturilor și a limitelor privind căile alternative de intrare în sistem, cum ar fi reconversiile profesionale sau transferurile, răspund toate vulnerabilităților documentate înainte de reformă. Însă, planificarea forței de muncă tinde în continuare să fie mai degrabă numerică decât strategică, legăturile digitale cu sistemele informatice de RU sunt insuficient utilizate, iar aplicarea instituțională a cerințelor legate de planificare rămâne neuniformă. Prin urmare, deși sistemul corectează în mod eficient deficiențe procedurale majore, acesta nu a transformat încă pe deplin modul în care administrația își gestionează forța de muncă.

De asemenea, reforma reflectă puternic prioritățile mai largi în materie de MRU și guvernanță, dar relevanța sa pe termen lung depinde din ce în ce mai mult de legături mai puternice între recrutare, perfecționare și evoluția în carieră. Administrația publică din România se confruntă cu presiuni demografice, dificultăți în atragerea de talente specializate și mai tinere, dar și cu o cerere în creștere rapidă de competențe digitale, analitice și transversale. Un sistem de recrutare transparent, bazat pe competențe este, prin urmare, indispensabil. Cu toate acestea, evaluarea arată că doar recrutarea nu poate face din funcția publică un angajator competitiv și puternic. Persoanele nou-intrate în sistem sunt mai dispuse să se alăture și să rămână în serviciu dacă identifică oportunități credibile de dezvoltare, mecanisme de promovare echitabile și motivante și roluri profesionale relevante. Concursul național este cel mai relevant atunci când este privit ca un pilon fundamental al unei arhitecturi integrate de MRU, care evoluează alături de reformele în domeniul formării, managementului performanței, mobilității, sistemelor de recompense și dezvoltării leadershipului.

Pentru a aprofunda analiza relevanței, evaluarea a inclus un experiment de alegere discretă (DCE) cu studenții – una dintre principalele surse de viitoare talente pentru funcția publică – pentru a înțelege modul în care tinerii evaluează angajarea în funcția publică. Integrat în metodologia de evaluare, DCE a completat datele administrative, chestionarele instituționale și interviurile prin modelarea unui proces decizional din viața reală. Prin alegeri repetate între oferte ipotetice de posturi, 492 de studenți de la patru universități (înmatriculați la programe de Administrație publică) au arătat ce compromisuri sunt dispuși să facă între transparență, căi de promovare, oportunități de formare, echilibru între viața profesională și cea personală, prestigiul locului de muncă, stabilitate și alte atribute. Metoda a oferit informații mai bogate decât chestionarele convenționale, surprinzând atât ponderea relativă a caracteristicilor posturilor, cât și diferențele importante între diferitele segmente de studenți, și a explicat nu numai ce preferă tinerii, ci și logica comportamentală din spatele alegerilor lor.

Concluziile DCE confirmă direcția reformei, subliniind în același timp faptul că recrutarea trebuie completată de progrese mai ample în domeniul ocupării, dacă se dorește ca funcția publică să devină cu adevărat atractivă. Studenții apreciază foarte mult principiile de bază introduse de concursul național – reguli de angajare transparente și previzibile, rezultate accesibile publicului, evaluări pe bază de competențe și stabilitate profesională timpurie –, ceea ce sugerează că persoanele care vor intra în sistem în viitor rezonează cu aceste elemente. În același timp, ei acordă o importanță deosebită oportunităților de perfecționare și mentorat, condițiilor de muncă flexibile și moderne, progresiei clare și bazate pe merite în carieră, prestigiului instituțional și remunerației stabile și bine structurate. Elementele percepute ca fiind excesiv de împovărătoare sau imprevizibile, cum ar fi timpul îndelungat de navetă sau dependența puternică de remunerația variabilă, reduc rapid atractivitatea unui post. Faptul că numeroși respondenți au ales să respingă toate variantele de posturi în unele seturi experimentale ilustrează un punct critic: chiar și un proces de recrutare transparent și meritocratic nu poate compensa punctele slabe legate de perfecționarea profesională, condițiile

Numai pentru uz oficial

de muncă sau cultura instituțională. Prin urmare, concursul național rămâne extrem de relevant, dar numai ca parte a unui efort mai amplu de a construi un model de ocupare atractiv, orientat spre perfecționare și pregătit pentru viitor pentru următoarea generație de funcționari publici din România.

Figura 5. Factori care influențează interesul studenților de a candida pentru o funcție publică

Eficacitate. Concursul național este implementat în mod coerent în etape gestionate la nivel central și a îmbunătățit în mod evident echitatea și standardizarea, dar eficacitatea scade în etapa selecției pe post, în care practicile instituționale diferă. Eligibilitatea, gestionarea candidaturilor, testarea preliminară și avansată respectă, toate, un cadru juridic și procedural uniform, susținut de platforma informatică națională și de o arhitectură comună a comisiilor. Acest lucru a redus fragmentarea vechiului sistem și a creat o „coloană vertebrală" comună pentru recrutare. Cu toate acestea, odată ce candidații trec la a doua etapă, selecția pe post, practicile variază considerabil: unele instituții utilizează interviuri bazate pe competențe și exerciții specifice diferitelor posturi, în timp ce altele revin la probe scrise cu accent pe legislație. Această variație limitează capacitatea modelului de a oferi rezultate pe bază de merite cu adevărat comparabile și slăbește continuitatea între etapa națională și cea pe post.

Concursul este eficient în generarea unui grup considerabil de candidați atent selectați, dar, având în vedere actuala sa amploare și echilibrul său intern, el are un impact modest asupra presiunilor sistemice legate de posturile vacante, în special pentru gradele profesionale debutant și superior. Primele runde ale concursului național din 2024 au atras peste o mie de candidați pentru un număr relativ limitat de posturi, demonstrând că modelul poate stârni interesul și canaliza candidații printr-un proces standardizat. Însă, numărul de posturi incluse în planul de recrutare, în special cele de grad profesional debutant și de conducere, rămâne mic în comparație cu procentele ridicate de posturi vacante raportate de ANFP. Restricțiile legale aplicabile angajărilor limitează și mai mult capacitatea instituțiilor de a transforma candidații eligibili în numiri, chiar și atunci când există o bază de candidați. În practică, modelul ajută la rezolvarea problemei deficitului de personal în unele instituții, dar nu într-o măsură suficientă pentru a reechilibra o forță de muncă îmbătrânită sau deficitul persistent de personal de conducere.

În cadrul arhitecturii de testare, cea mai mare capacitate de filtrare o au testele de verificare a eligibilității și cele preliminare, în timp ce testarea avansată – „inima" vizată a modelului în materie de competențe – nu realizează aproape nicio diferențiere în forma sa actuală. Datele din sesiunea 2024 arată că verificările eligibilității și testele preliminare elimină o parte importantă a candidaților, adesea din cauza documentației lipsă sau inadecvate, ori a dificultăților în îndeplinirea cerințelor legate de experiența profesională și vechime. În schimb, testarea avansată are o rată de promovare de aproape 100%, funcționând mai degrabă ca o etapă

Numai pentru uz oficial

formală decât ca o evaluare veritabilă a competențelor comportamentale. Așadar, în practică, sistemul funcționează ca un filtru procedural puternic în ceea ce privește cerințele legale și cunoștințele generale, dar încă nu ca un factor robust de diferențiere a nivelurilor de competență sau a performanțelor viitoare, în special la nivelurile debutant și management mediu.

Chestionarele adresate candidaților sugerează că majoritatea candidaților selectați percep concursul ca fiind clar, structurat și echitabil, în timp ce candidații respinși raportează mai multă confuzie, frustrări tehnice și îndoieli cu privire la echitate, în special în ceea ce privește testarea avansată. Candidații admiși subliniază transparența, instrucțiunile clare și utilitatea testelor practice și, în general, evaluează pozitiv platforma și comunicarea. Candidații respinși sunt mai predispuși să raporteze criterii de eligibilitate neclare, informații inconsecvente și incertitudine cu privire la ce măsoară testele, în special componentele atitudinale. Aceste percepții nu subminează integritatea procedurală a concursului, dar indică faptul că așteptările legate de testarea competențelor și feedback nu sunt încă bine gestionate. Comunicarea și proiectarea testelor ar putea explica mai mult ce se evaluează și de ce.

Eforturile de comunicare privind concursul național au fost proiectate în mod profesionist și au fost foarte vizibile; resursele umane limitate și dependența de furnizori externi reduc capacitatea de reacție și amenință sustenabilitatea. Portalul dedicat concursului, campaniile pe rețelele de socializare, tutorialele, târgurile de locuri de muncă și activitățile de informare în universități au crescut semnificativ gradul de conștientizare și au generat un număr mare de candidaturi. Cu toate acestea, o echipă internă foarte mică gestionează comunicarea zilnică cu candidații, adesea sub presiune puternică, iar răspunsurile pot fi întârziate de aprobările birocratice. Comunicarea țintită care vizează grupuri specifice (cum ar fi studenții, profesioniștii cu experiență sau persoanele cu dizabilități) trebuie dezvoltată în continuare, iar limbajul utilizat este adesea încă prea juridic și tehnic. În plus, o mare parte din activitatea de campanie de înaltă calitate a fost finanțată prin PNRR și externalizată, creând riscul ca vizibilitatea să scadă odată cu încetarea finanțării externe.

Pentru ANFP, reforma a dus la transformarea mandatului și rolului său, dar eficacitatea sa este din ce în ce mai limitată de insuficiența cronică a capacității și de dependența de finanțarea temporară a proiectelor. Agenția a trecut de la un rol predominant de reglementare și monitorizare la cel de centru operațional de greutate pentru recrutarea funcționarilor publici, responsabil de elaborarea metodologiilor, administrarea platformei, coordonarea bazei de candidați și sprijin instituțional. Acest mandat extins este în contradicție cu personalul limitat și sprijinul IT fragmentat în domeniul IT. Volumul mare de muncă manuală legat de verificarea eligibilității, contestații, comunicare și întreținerea platformei solicită organizația și face dificilă menținerea performanței odată cu încetarea sprijinului prin PNRR.

Eficiență. Evaluarea constată că noul model de recrutare are un potențial puternic de a genera câștiguri în materie de eficiență pe termen lung, dar o evaluare completă a eficienței nu a fost posibilă din cauza limitărilor majore legate de date. Centralizarea recrutării, digitalizarea înscrierilor și standardizarea testării sunt îmbunătățiri structurale care, prin natura lor, ar trebui să reducă sarcina administrativă și să creeze economii de scară în timp. În comparație cu sistemul anterior, fragmentat, pe hârtie, reforma introduce o arhitectură operațională mai coerentă, care se preconizează că va reduce costurile recurente pe măsură ce procesele se maturizează.

Cu toate acestea, evaluarea nu a putut calcula gradul real de rentabilitate, deoarece datele financiare disponibile erau doar agregate. Echipa a avut acces la valoarea totală a contractului de achiziții publice, care grupează laolaltă categorii distincte de cheltuieli, cum ar fi dezvoltarea și întreținerea platformei, instrumentele de testare și administrare, centrele de evaluare, campaniile de comunicare, logistica și sprijinul grupului de experți. Nici sistemul de monitorizare al ANFP, nici furnizorul de servicii nu au putut partaja date financiare dezagregate, din cauza

Numai pentru uz oficial

acordurilor de confidențialitate și a urmăririi limitate a costurilor interne. Acest lucru a împiedicat o înțelegere detaliată a factorilor de cost.

În ciuda acestor limitări, dovezile parțiale sugerează o creștere a costurilor unitare actuale, determinată de investiții unice substanțiale care nu se vor repeta în ciclurile de recrutare viitoare. Dezvoltarea platformei digitale, comandarea testelor standardizate și înființarea centrelor acreditate de testare și evaluare reprezintă investiții inițiale de capital cu perioade lungi de amortizare. În sesiunea 2024-2025, aceste cheltuieli au crescut semnificativ costul constatat pe post și pe candidat, dar astfel de cifre nu pot fi interpretate ca fiind costuri permanente.

În perspectivă, modelul va deveni probabil mai eficient, dar cuantificarea acestor câștiguri necesită un nivel mai ridicat de monitorizare financiară și transparență. Pe măsură ce sistemul se stabilizează, întreținerea platformei ar trebui să înlocuiască costurile de dezvoltare, instrumentele de testare vor necesita doar actualizări periodice, iar investițiile în formare ar putea scădea pe măsură ce capacitatea RU se îmbunătățește. Această dinamică ar trebui să reducă costurile unitare viitoare, dar fără o defalcare detaliată a costurilor, ANFP nu poate încă demonstra câștiguri în materie de eficiență sau compara modelul cu alternative. Stabilirea unui cadru transparent și dezagregat de monitorizare a costurilor este, prin urmare, esențială pentru evaluarea sustenabilității financiare și pentru fundamentarea deciziilor de finanțare pe termen lung.

Impact. Calitatea și pregătirea candidaților selectați prin aplicarea noului model par să se îmbunătățească; un proces mai strategic de planificare a forței de muncă este vital. Instituțiile care au făcut recrutări prin intermediul concursul național raportează, în general, la candidații selectați, competențe generale mai solide, un grad mai ridicat de motivație și o atitudine mai pozitivă față de funcția publică decât cei recrutați prin intermediul vechiului sistem. Cu toate acestea, corelarea profilurilor candidaților cu cerințele tehnice specifice diferitelor posturi nu este întotdeauna optimă, în special pentru rolurile foarte specializate, ceea ce reflectă capacitatea limitată a unor instituții de a defini și utiliza competențe detaliate specifice diferitelor posturi. Participarea regională este neuniformă, parțial din cauza localizării centrelor de testare și a vizibilității variabile a concursului, astfel încât potențialul modelului de a lărgi accesul la posturile din administrația publică în întreaga țară este realizat doar parțial.

Modelul a îmbunătățit în mod clar transparența, standardizarea și reziliența proceselor de recrutare, deși percepția asupra echității depinde în continuare în mare măsură de rezultate și de practicile din a doua etapă. Testarea digitală, notarea automată și publicarea rezultatelor reduc posibilitatea de a avea decizii arbitrare sau motivate politic, iar candidații admiși consideră în proporție covârșitoare concursul ca fiind echitabil sau foarte echitabil. Candidații respinși sunt mai sceptici, în special în ceea ce privește testarea avansată și modul în care instituțiile organizează selecția pe post. Deși astfel de percepții nu sunt neobișnuite în procesele de concurs, ele subliniază importanța consolidării transparenței și a feedbackului în a doua etapă.

Impactul instituțional al bazei de candidați rămâne în continuare limitat, deoarece au fost organizate relativ puține proceduri de selecție pe post și chiar mai puține au dus la numiri. Doar un număr redus de candidați selectați au participat efectiv la concursuri pe post, și chiar mai puțini au fost angajați, adesea după proceduri îndelungate. Acest lucru se datorează în mare parte restricțiilor legale privind angajările și capacității instituționale limitate de a organiza selecții pe post, mai degrabă decât unui eșec al modelului. Totuși, aceasta înseamnă că baza națională de candidați – una dintre inovațiile centrale ale reformei – nu a fost încă utilizată la potențialul său anticipat ca mecanism sistematic de ocupare a posturilor vacante cu candidați preselectați.

Modelul a creat o bază de date și de învățare ce se poate dovedi puternică; este însă necesară o îmbunătățire a utilizării feedbackului structurat și a indicatorilor de performanță. Concursul generează o cantitate mare de date privind profilurile candidaților,

Numai pentru uz oficial

rezultatele testelor, ratele de progres și comportamentul instituțional. Cu toate acestea, ANFP nu valorifică și nu comunică încă în mod sistematic aceste informații prin chestionare periodice, indicatori-cheie de performanță (ICP) sau evaluări bazate pe date analitice privind comunicarea, proiectarea testelor și utilizarea bazei de candidați. Capacitatea resurselor interne ale ANFP rămâne insuficientă față de nevoile acestei reforme. Drept urmare, oportunitățile de a îmbunătăți în mod iterativ instrumentele, de a recalibra pragurile și de a ajusta procesele pe baza datelor concrete nu sunt pe deplin valorificate.

Sustenabilitate. Sustenabilitatea pe termen lung a concursului național depinde de consolidarea capacității financiare și umane a ANFP și de asigurarea unui cadru juridic și de politici stabil pentru implementarea anuală. Modelul a fost elaborat și exploatat cu sprijinul PNRR, care a finanțat personal extern, investiții în IT și servicii externalizate. Odată ce acest sprijin va înceta, ANFP va avea nevoie de un buget de bază mai solid, de o funcție internă mai robustă în materie de IT și comunicare, dar și de personal permanent suficient pentru a organiza concursul în fiecare an. Fără acestea, există riscul ca procesul să fie redus ca dimensiune, serviciile centrale să fie slăbite sau sistemul să devină dependent de proiecte ad-hoc, mai degrabă decât de rutine instituționale stabile.

Adeziunea instituțională la acest model este în creștere, dar inegală, iar integrarea pe termen lung va depinde de stimulente coerente, de consolidarea capacităților și de integrarea în strategiile mai ample de RU. Instituțiile centrale implicate încă din faza incipientă a reformei manifestă un angajament mai puternic în ceea ce privește utilizarea cadrelor de competențe și a bazei de candidați, în timp ce unele instituții centrale și multe instituții teritoriale rămân ezitante, fie din cauza capacității limitate în materie de RU, fie din cauza restricțiilor privind angajările și a priorităților concurente care fac ca modelul să pară împovărător. Pentru a asigura sustenabilitatea, concursul național trebuie privit nu ca un proiect, ci ca o cale standard de acces în funcția publică, complet integrată în planurile instituționale de RU, strategiile de formare și planificarea succesiunii pentru pozițiile de leadership.

În cele din urmă, durabilitatea reformei depinde de cât de ferm este ancorat modelul în cadrele de politici de bază și de asigurarea faptului că se fac ajustări rentabile pentru continuarea aplicării modelului dincolo de perioada de timp prevăzută în PNRR. Codul administrativ oferă o bază juridică solidă, dar sunt necesare clarificări suplimentare cu privire la responsabilități, finanțare și interacțiunea dintre procesele naționale și instituționale. Revizuirile viitoare ale Codului administrativ și ale politicilor conexe de MRU oferă o oportunitate crucială pentru consolidarea modelului ca sistem permanent de acces pe bază de competențe în funcția publică și pentru o mai bună conectare a acestuia cu inițiativele de management al performanței, mobilitate și dezvoltare, asigurându-se că recrutarea devine un adevărat punct de acces într-un sistem de carieră modern și integrat în administrația publică din România. Acest lucru ar trebui să asigure rentabilitatea și sustenabilitatea modelului din bugetul de stat.

Concluzii

România ar trebui să continue să aplice modelul de recrutare națională pe bază de competențe ca mecanism central pentru a asigura meritocrația, transparența și alinierea la reformele mai ample în domeniul MRU. Evaluarea confirmă că, astfel cum a fost conceptualizat și introdus, modelul reprezintă o schimbare majoră față de practicile fragmentate din trecut și este solid din punct de vedere structural. El este puternic adaptat pentru a răspunde provocărilor de lungă durată identificate în ToC reconstruită, precum politizarea, standardele inconsecvente, capacitatea slabă a RU și practicile de recrutare neregulate sau opace. Trecerea la un concurs național unitar, la procese digitalizate și la o filosofie pe bază de competențe și-a demonstrat deja potențialul de a profesionaliza accesul în funcția publică, de a consolida echitatea și de a stabili standarde comune între instituții. Modelul este, de asemenea, fundamental pentru modernizarea mai amplă a MRU în România, care include cadre de competențe, planificarea forței de muncă,

Numai pentru uz oficial

sisteme digitale de RU și viitoarele reforme în ceea ce privește dezvoltarea carierei, managementul performanței și mobilitate. Continuarea aplicării sale este, prin urmare, esențială nu numai pentru a proteja progresele realizate cu finanțare UE, ci și pentru a menține încrederea publicului și a consolida o funcție publică meritocratică.

În același timp, operaționalizarea modelului necesită o perfecționare continuă pentru a reflecta lecțiile învățate și capacitatea actuală de implementare a sistemului. Aceasta este prima încercare de recrutare pe bază de competențe la scară națională din România, iar evaluarea arată că provocările constatate sunt previzibile și rezolvabile. Modelul trebuie ajustat în permanență pentru a garanta că selecția are la bază competențele, nu formalitățile sau memorarea, că sistemul devine rentabil și fezabil din punct de vedere administrativ, și că instituțiile aplică modelul în mod consecvent în procesul de selecție pe post. Resursele umane și financiare limitate ale ANFP, rigiditățile juridice, asumarea instituțională inegală și absența unei experiențe naționale îndelungate în materie de MRU pe bază de competențe înseamnă că sistemul este încă în curs de maturizare. Reforma a avansat de la concept la practică, dar rămâne într-o fază de consolidare. Asigurarea succesului său pe termen lung va necesita simplificarea proceselor, îmbunătățirea instrumentelor, consolidarea capacității RU la nivelul întregii administrații publice și asigurarea unei finanțări previzibile. În acest sens, modelul este suficient de ambițios pentru un sistem care trebuie să evolueze, dar are nevoie de investiții continue, calibrare și sprijin instituțional.

Recomandări sistemice: consolidarea arhitecturii modelului

Modelul de recrutare națională pe bază de competențe ar trebui consolidat ca o caracteristică permanentă a sistemului de MRU din România, nu ca un mecanism temporar sau experimental. Evaluarea susține menținerea structurii în două faze a concursului național de recrutare, urmat de selecția pe post, rolul central al competențelor și utilizarea unei platforme digitale ca bază pentru recrutare. Pentru a consolida această arhitectură, modelul trebuie să fie pe deplin integrat în cadrul juridic și de politici în evoluție, prin definirea mai clară a responsabilităților instituționale, prin garanții mai puternice împotriva ocolirii bazei de candidați și prin legături explicite cu viitoarele reforme care vizează funcția publică și MRU. Acest lucru include menținerea concursului național ca principală cale de acces, limitarea căilor paralele, cum ar fi transferurile necontrolate sau numirile temporare prelungite, și utilizarea datelor rezultate din concursul național pentru a fundamenta deciziile privind planificarea forței de muncă, formarea și mobilitatea.

ANFP ar trebui repoziționată și înzestrată cu resurse în calitate de centru de expertiză pentru un MRU pe bază de competențe, capabil să susțină modelul dincolo de sprijinul acordat pe bază de proiect. Reforma a transformat deja ANFP dintr-o entitate cu rol predominant de reglementare într-un centru operațional și metodologic pentru recrutare, dar această schimbare nu se reflectă încă pe deplin în mandatul, personalul sau bugetul său. Pentru a proteja modelul, ANFP are nevoie de o poziție instituțională mai puternică, o linie bugetară stabilă pentru funcțiile de recrutare și o expertiză internă extinsă în psihometrie, proiectarea testelor, analiza datelor, sisteme digitale și comunicare strategică. Know-how-ul rezultat din diferitele proiecte finanțate ar trebui internalizat în mod sistematic, astfel încât proiectarea și îmbunătățirea continuă a testelor, platformelor și metodologiilor să devină funcții permanente, esențiale, și nu rezultate ale unor proiecte punctuale.

Este necesar un model financiar durabil pentru a garanta că recrutarea prin concurs național rămâne credibil și accesibil. Evaluarea indică faptul că, în faza actuală de implementare, costurile unitare sunt mai mari decât se estimase inițial, parțial deoarece ele includ investiții punctuale în platforma informatică, infrastructură și comunicare. În același timp, analiza eficienței a fost restricționată de datele financiare limitate și agregate. În viitor, este necesară o arhitectură a costurilor mai clară, cu o monitorizare transparentă a costurilor aferente

Numai pentru uz oficial

platformei, testării, comunicării și logisticii, precum și un model de finanțare care să se bazeze pe alocări previzibile de la bugetul de stat, mai degrabă decât pe proiecte externe intermitente. Un model clar de costing ar fi unul de tip ABC – Activity-Based Costing, care separă explicit costurile fixe (menținerea platformei, banca de itemi, suport, licențe, securitate, guvernanță) de costurile variabile per sesiune/per candidat (proctoring/supraveghere, centre de testare, personal operare, comunicare, call-center), calculează costul standard per candidat și per sesiune pe baza volumelor planificate, și introduce o raportare trimestrială a abaterilor față de standard (cu reguli clare de actualizare anuală a costurilor unitare). Fără un astfel de model, există riscul ca sistemul să fie redus ca dimensiune sau utilizat în mod neregulat, subminând rolul său de pilon al meritocrației.

Supravegherea independentă și monitorizarea structurată ar trebui instituționalizate pentru a consolida integritatea, credibilitatea și învățarea continuă. Pentru a completa rolul operațional al ANFP, sistemul ar avea nevoie de o structură de supraveghere pe mai multe niveluri: audituri de performanță și conformitate efectuate de Curtea de Conturi, precum și un organism consultativ format din mai multe părți interesate, cum ar fi un Consiliu pentru RU operaționalizat, însărcinat cu analiza datelor privind procesul, a modelelor de contestații și a riscurilor sistemice. O raportare publică periodică privind rezultatele recrutării, utilizarea bazei de candidați și garanțiile privind integritatea ar spori transparența, în timp ce un cadru standard de monitorizare – care să acopere respectarea termenelor, diversitatea, ratele de respingere pe etape și utilizarea instituțională a candidaților – ar sprijini ajustările bazate pe date în timp.

Recomandări operaționale: perfecționarea aplicării modelului

Evaluarea pe bază de competențe ar trebui consolidată în ambele faze, cu o trecere treptată de la testele cu variante multiple de răspuns, axate pe cunoștințe generale, la instrumente care surprind comportamentul și competențele relevante pentru post. Evaluarea arată că testele care vizează cunoștințele generale despre drepturile și libertatile fundamentale ale cetatenilor , prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, egalitatea de sanse și de tratament intre femei si barbați, administrația publică și IT funcționează în prezent mai degrabă ca filtre minime decât ca instrumente de diferențiere, în timp ce testarea avansată nu are aproape niciun efect de selecție. Pentru a alinia practica la viziunea pe bază de competențe, concursul național ar trebui să integreze progresiv teste de judecată situațională, studii de caz, sarcini scrise ancorate în scenarii administrative reale și interviuri structurate notate în funcție de indicatori comportamentali. Aceste instrumente necesită elaborarea de metodologii dedicate centrelor de evaluare și ar trebui să fie prioritare pentru funcționarii publici de rang înalt și funcțiile de conducere, unde testarea avansată poate aduce cea mai mare plusvaloare. Pentru alte funcții, s-ar putea avea în vedere adaptări mai rentabile prin simplificarea modelului în două faze, care să includă integrarea de evaluări ale anumitor competențe generale în faza II (selecția pe post), care se bazează deja pe criterii specifice interviurilor adaptate la evaluarea competențelor.

Banca națională de teste ar trebui să evolueze într-un instrument sigur, calibrat și diversificat, gestionat de ANFP. O bancă de teste de înaltă calitate este esențială pentru echitate și validitate predictivă. Evaluarea indică necesitatea unui plus de claritatea în ceea ce privește documentația tehnică, analiza itemilor și standardizarea, în special pentru testele care vizează aptitudinile cognitive și testele avansate. ANFP ar trebui să gestioneze un repertoriu centralizat de itemi legați de cadrele de competențe generale și specifice, care să facă obiectul testării prealabile sistematice, recalibrării periodice și eliminării itemilor slabi. Banca ar trebui să includă mai multe formate (întrebări cu variante multiple de răspuns, itemi bazați pe scenarii, scurte sarcini scrise, simulări) și să funcționeze într-un mediu digital securizat care să permită generarea aleatorie a testelor și să prevină scurgerile de informații. În timp, o parte din bancă ar

Numai pentru uz oficial

putea să devină publică prin materiale practice, sporind transparența fără a compromite securitatea.

O listă națională de evaluatori de competențe instruiți și autorizați ar trebui să sprijine aplicarea coerentă a metodelor comportamentale. În cazul în care se utilizează interviuri comportamentale, simulări sau evaluări bazate pe studii de caz, calitatea acestora depinde de competențele evaluatorilor. Evaluarea evidențiază riscurile asociate dependenței excesive de un singur furnizor extern și variabilității practicilor comisiilor. Pentru a le atenua, ANFP ar trebui să coordoneze o listă de evaluatori autorizați – proveniți atât din administrația publică, cât și din rândul experților externi – instruiți în realizarea de interviuri bazate pe competențe, evaluare comportamentală și atenuarea prejudecăților. Participarea la comisiile de selecție ar trebui să fie legată de certificare, susținută de exerciții periodice de calibrare și de norme etice clare. Această rețea ar permite României să utilizeze metode avansate acolo unde acestea aduc cea mai mare plusvaloare, fără a bloca sistemul în centre de evaluare nesustenabile și de mare amploare.

Simplificarea proceselor și optimizarea logistică sunt necesare pentru a reduce costurile și sarcinile administrative, păstrând în același timp rigurozitatea. Evaluarea subliniază volumul mare de lucru al comisiilor și complexitatea gestionării mai multor centre de testare. Concentrarea testării preliminare într-unul sau două centre bine echipate, cu o redundanță IT solidă și proceduri clare, ar contribui la reducerea costurilor logistice și la creșterea standardizării. Testarea cunoștințelor lingvistice de comunicare în limbi străine ar putea fi mutată în întregime în faza a doua, unde poate fi corelată cu cerințele specifice diferitelor posturi, în loc să fie aplicată în mod generic la nivel național. În același timp, arhitectura comisiilor ar putea fi simplificată, astfel încât ANFP să își asume întreaga responsabilitate pentru organizarea și desfășurarea fazei naționale, iar comisiile să se concentreze pe eligibilitate, contestații, testare avansată și selecție pe post.

Funcționalitatea bazei de candidați trebuie consolidată, astfel încât succesul candidaților să se materializeze în numiri într-un mod mai regulat. Datele arată că doar un număr mic de candidați din baza de candidați ajung la selecția pe post, în mare parte din cauza restricțiilor legale privind angajările, a ezitărilor instituționale și a termenelor lungi. Pentru a păstra credibilitatea, instituțiile care includ posturi în planul de recrutare ar trebui să fie obligate să organizeze a doua fază într-o perioadă definită; căile paralele de recrutare pentru aceste posturi ar trebui restricționate; iar numirile temporare ar trebui să rămână excepționale și limitate în timp atunci când există candidați potriviți în baza de candidați. Raportarea publică regulată privind utilizarea bazei de candidați după instituție, nivelul funcției și regiune ar crea presiune din partea colegilor și ar sprijini o utilizare mai disciplinată a rezultatelor concursurilor naționale.

Capacitatea instituțională în materie de RU trebuie consolidată, astfel încât ministerele și agențiile să poată transpune modelul într-o practică constantă. Evaluarea relevă faptul că unitățile de RU se raportează din ce în ce mai mult la cadrele de competențe, dar încă se confruntă cu dificultăți în ceea ce privește analiza detaliată a posturilor, cartografierea funcțională și elaborarea de evaluări specifice posturilor. ANFP ar trebui să continue să ofere sprijin metodologic, ghiduri practice și module de formare adaptate personalului de RU și managerilor ierarhici, concentrându-se pe definirea competențelor necesare pentru rolurile specializate, realizarea de interviuri structurate și utilizarea datelor din procesul de recrutare pentru planificarea forței de muncă. Bucle de feedback structurate după fiecare rundă de concurs – care să reunească reprezentanți ANFP și ai diferitelor instituții – ar contribui la identificarea blocajelor, la schimbul de bune practici și la construirea treptată a unei culturi a învățării în jurul recrutării.

Evaluarea continuă și managementul adaptiv ar trebui să devină parte a ciclului de viață obișnuit al modelului. Având în vedere ritmul schimbărilor din administrația publică și la nivelul

Numai pentru uz oficial

instrumentelor digitale, un model static de recrutare ar deveni rapid depășit. Evaluarea actuală demonstrează valoarea unei analize periodice și aprofundate pentru recalibrarea ipotezelor cu privire la ceea ce funcționează, unde apar costurile și cum experimentează candidații și instituțiile acest proces. Integrarea unor astfel de evaluări la intervale regulate, susținute de date de monitorizare și chestionare în rândul candidaților, ar permite României să mențină modelul aliniat la nevoile în materie de competențe în continuă evoluție, la tendințele pieței muncii și la posibilitățile tehnologice, păstrând în același timp principiile fundamentale ale meritocrației, transparenței și echității.

În ansamblu, evaluarea indică o direcție strategică clară: România ar trebui să mențină și să consolideze modelul de recrutare națională pe bază de competențe, așa cum a fost conceput, perfecționând în mod sistematic implementarea sa, astfel încât sistemul să nu existe doar pe hârtie, ci să și funcționeze în practică ca o poartă de acces credibilă, eficientă și durabilă către o funcție publică profesionistă.

Numai pentru uz oficial

1 Introducere

1.1 Contextul evaluării

1. **În ultimul deceniu, România a continuat o reformă ambițioasă a administrației publice, menită să consolideze profesionalismul, eficiența și orientarea către rezultate.** Ghidate de *Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 (SCAP[4])* și *Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020 (SDFP[5])*, aceste eforturi au plasat managementul resurselor umane (MRU) în centrul modernizării administrative. Ambele strategii au urmărit profesionalizarea funcției publice prin recrutare transparentă, bazată pe meritocrație, îmbunătățirea managementului performanței și dezvoltarea orientată către competențe, în conformitate cu mandatele instituționale.

2. **SDFP 2016-2020 a stabilit un calendar detaliat de reformare a recrutării și managementului carierei prin introducerea unor sisteme pe bază de competențe**. În cadrul *obiectivului specific 2*, strategia prevedea că *„Până la sfârșitul anului 2019 va fi implementat un sistem de recrutare, promovare și* evaluare *semnificativ îmbunătățit, structurat pe baza unor standarde de calitate cu privire la competențele generale și specifice necesare”*. Au fost planificate următoarele activități: (Activitatea 2.1) stabilirea unui cadru de competențe generale și specifice pentru ocuparea funcțiilor publice; (Activitatea 2.2) crearea unui sistem mixt de recrutare, care combină concursul național cu recrutarea specifică pe post, pentru funcțiile de execuție (non-manageriale); și (Activitatea 2.3) stabilirea unui sistem transparent de recrutare, selecție și evaluare a performanțelor funcțiilor manageriale.

3. **Noul sistem de recrutare a fost dezvoltat de ANFP pe baza unui model propus, elaborat inițial în cadrul proiectului SIPOCA 136[6], *„Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”***. Cu sprijinul tehnic al Băncii Mondiale, proiectul a condus la elaborarea unui cadru de competențe generale[7] și la proiectarea unui nou model de recrutare[8], formalizat ulterior prin Ordonanța de urgență a Guvernului (OUG) nr. 191/2022. Această ordonanță a modificat și completat Codul administrativ și a stabilit baza legală pentru pilotarea unui concurs național pentru ocuparea funcțiilor publice, grad profesional superior și debutant. Detaliile privind aplicarea cadrului de competențe sunt prezentate în Anexa nr. 8 la Codul administrativ (*„Norme privind cadrele de competențe generale și specifice”*).

4. **Banca Mondială oferă asistență tehnică Guvernului României în cadrul unui Acord pentru servicii de asistență tehnică rambursabile (RAS) pentru a sprijini reformele în materie de management al resurselor umane (MRU) conduse de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP).** Acest RAS se bazează pe eforturile anterioare de reformă care urmăreau profesionalizarea funcției publice, consolidarea managementului carierei pe bază de merite și

---

[4] Aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 909/2014.
[5] Aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 525/2016.
[6] Rezultatele proiectului sunt disponibile pe pagina oficială a ANFP: https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/
[7] Adoptat prin Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 191/2022 pentru modificarea și completarea Codului administrativ.
[8] Banca Mondială (2020), *Definirea unui model pentru concursul național: Recrutarea persoanelor potrivite pentru posturile potrivite în funcția publică din România*.
Raportul propune un model detaliat pentru concursul național, bazat pe o analiză a experienței internaționale, pe o examinare a sistemului actual de recrutare și pe o analiză a costurilor. Cadrul de competențe se află în centrul modelului propus, deoarece obiectivul său principal este de a facilita procese de MRU meritocratice, transparente și orientate spre rezultate.

Numai pentru uz oficial

îmbunătățirea orientării către performanță. Reformele au inclus introducerea unui cadru de competențe generale aplicabil tuturor funcționarilor publici și stabilirea unui nou model de recrutare națională și selecție bazat pe evaluarea competențelor. În temeiul RAS, sprijinul este acordat prin patru fluxuri de lucru interconectate: consolidarea corpului funcționarilor publici de rang înalt (ÎFP) prin îmbunătățirea politicilor și instrumentelor de MRU, dar și a modelului operațional al ÎFP; proiectarea și implementarea unui program de dezvoltare executivă pentru secretarii generali și directorii generali din administrația centrală; consolidarea planificării strategice a forței de muncă prin utilizarea mai eficientă a cadrelor de competențe și a datelor privind RU; și dezvoltarea unui cadru strategic de MRU axat pe guvernanța datelor, analiza datelor și managementul forței de muncă pe bază de date.

5. **În cadrul RAS, prezentul raport corespunde Activității 6, care presupune realizarea unei evaluări ex-post a concursului național de recrutare din 2024, după implementarea-pilot inițială a modelului reformat în 2023.** Obiectivul acestei evaluări era de a analiza modul în care cadrul de recrutare pe bază de competențe și procesele digitalizate de selecție au funcționat în practică odată ce au fost implementate la scară largă. Pe baza modelului conceptual descris mai sus, evaluarea a examinat eficacitatea testării digitale centralizate, aplicarea competențelor generale în etapa de preselecție națională, precum și coerența și calitatea evaluărilor descentralizate ale diferitelor posturi, realizate de instituțiile de resort. Se preconizează că rezultatele acestei evaluări ex-post vor genera dovezi pentru validarea ipotezelor de bază ale proiectului, identificarea blocajelor operaționale și formularea de recomandări specifice în vederea îmbunătățirii procedurilor de recrutare, instrumentelor de evaluare, legăturilor specifice planificării forței de muncă și mecanismelor de guvernanță din cadrul sistemului de MRU pe bază de competențe condus de ANFP.

6. **Noul sistem de recrutare vizează funcția publică centrală și teritorială, care reprezintă nucleul administrației publice din România și care joacă un rol esențial în dezvoltarea de politici și, în anumite sectoare, în furnizarea directă de servicii.** Funcția publică, în ansamblu, include aproximativ 145 500 de funcționari publici, ceea ce reprezintă circa 11% din totalul posturilor din sectorul public (1 307 000 de angajați). În termeni ocupaționali, categoria funcționarilor publici reprezintă aproximativ 48% din forța de muncă din administrația publică în sens mai larg, care este estimată la aproximativ 302 000 de posturi, excluzând educația, sănătatea și alte sectoare bugetare mari. În cadrul funcției publice, aproximativ 77 780 de funcționari publici sunt angajați în administrația publică centrală și teritorială, care reprezintă obiectul direct al prezentului raport[9]. Acest grup reprezintă aproximativ 53% din totalul funcționarilor publici, 26% din posturile din administrația publică și aproximativ 6% din totalul posturilor din sectorul public. Concentrarea pe acest segment se justifică prin rolul său central în modelarea politicilor publice și în asigurarea unei furnizări eficiente a serviciilor guvernamentale, precum și prin efectul puternic al reformelor în materie de recrutare asupra performanței administrative generale.

7. **Astfel cum a fost conceptualizat, modelul a marcat o tranziție decisivă către un sistem de MRU pe bază de competențe și digitalizat.** Gestionat de ANFP, concursul național a introdus recrutarea centralizată prin intermediul unei platforme digitale, aplicarea cadrului național de competențe, testarea structurată desfășurată online și un proces în două faze, care combină o preselecție națională pe bază de competențe generale cu o evaluare descentralizată, specifică diferitelor posturi, realizată de instituții individuale. Modelul a urmărit să integreze

[9] Date extrase din *Raportul privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici pentru anul 2024*, elaborat de ANFP și disponibil la: https://www.anfp.gov.ro/comunicare/publicatii/rapoarte/raport-privind-managementul-functiei-publice/.

Numai pentru uz oficial

planificarea forței de muncă, evaluarea competențelor și instrumentele TIC, punând accentul pe transparență, standardizare și adaptarea strategică a forței de muncă.

8. **Implementarea modelului a fost promovată prin Planul național de redresare și reziliență (PNRR) al României**. În cadrul Componentei 14 *„Buna guvernanță”*, Reforma 3, *„Management performant al resurselor umane în sectorul public”*, a fost corelată cu trei jaloane-cheie: Jalonul 416 (analiza ex-post a concursului național pilot), Jalonul 417 (organizarea de concursuri naționale anuale pentru cel puțin trei categorii de posturi) și Jalonul 419 (integrarea cadrelor de competențe în recrutare și evaluarea aplicării practice a acestora) – a se vedea*Caseta 1*.

Caseta 1. Jaloane relevante din PNRR

Jalon 416: *Analiza ex-post a concursului național (pilot) pentru selectarea a două categorii de funcții publice în administrația centrală*:
„Concursul național (pilot) pentru selectarea a două categorii de funcții publice în administrația centrală se va organiza și se va finaliza în conformitate cu procedurile aprobate de Guvern. După realizarea proiectului-pilot, se va efectua o analiză ex-post a rezultatelor și a impactului obținut, ale cărei rezultate vor permite adaptarea concursului național de recrutare realizat pe scară mai largă.”
Jalon 417: *Finalizarea anuală a cel puțin două concursuri naționale de recrutare a funcționarilor publici pentru cel puțin trei categorii/grade de funcții publice*:
„Se vor realiza următoarele: (1) aprobarea de către Guvern a procedurii de organizare și desfășurare a concursului național extins la celelalte categorii de funcții publice generale din administrația publică (pe lângă cele care fac obiectul proiectului-pilot), în conformitate cu legislația în vigoare; (2) analize bazate pe colectarea de date, pe studii, sondaje și planuri de recrutare pentru a stabili modul de operaționalizare a concursului național înainte de pregătirea proiectului de act legislativ; (3) organizarea și finalizarea a două concursuri naționale.”
Jalon 419: Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală: „[...] Propunerea legislativă va viza punerea în aplicare etapizată a cadrelor de competențe în instituțiile publice și se va baza pe modelul/proiectul dezvoltat de proiectul SIPOCA 136. Raportul privind acțiunile de recrutare și selecție în cadrul funcției publice va confirma utilizarea noilor proceduri. [...]”
*În 2025, jalonul 419 a fost introdus în jalonul 418 PNRR reformulat.
Analiza ex-post a fost finanțată prin PNRR, în cadrul Jalonului 416:

https://www.ANFP.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-NRRP/proiecte-NRRP-lista/concurs-national-de-recrutare-in-administratia-publica/

9. **Concursul național pilot din 2023 a servit drept test important al fezabilității sale**. Desfășurat în întregime prin intermediul platformei digitale a ANFP, acesta a vizat atât posturile de grad profesional superior, cât și cele de debutant, și a introdus un proces de selecție în două etape, pe bază de competențe. Pilotul a confirmat progrese importante în materie de transparență, obiectivitate și digitalizare, dar a evidențiat și deficiențe în ceea ce privește capacitatea instituțiilor publice, în special în materie de planificare a RU, cartografiere a competențelor și tehnici de evaluare structurată. Evaluarea[10] sa s-a concentrat în principal pe provocările legate de implementare, mai degrabă decât pe perfecționarea modelului de recrutare în sine. Având în vedere termenele stricte ale PNRR și necesitatea de a îndeplini țintele și jaloanele acestuia, au existat puține oportunități de a reexamina structura modelului sau de a încorpora lecțiile rezultate din faza-pilot. Așadar, concursul național a trecut direct la implementare completă, menținând cadrul testat inițial.

[10] **Evaluarea ex-post** a fost finanțată prin PNRR, în cadrul Jalonului 416. Raportul este disponibil pe pagina oficială a ANFP: https://www.NACS.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-NRRP/proiecte-NRRP-lista/concurs-national-de-recrutare-in-administratia-publica/.

Numai pentru uz oficial

10. **După faza-pilot, au fost realizate îmbunătățiri legislative pentru a extinde și consolida reforma.** ANFP a perfecționat metodologiile de analiză a posturilor, a elaborat orientări actualizate care corelează profilurile posturilor cu cadrul național de competențe și a îmbunătățit procedurile de recrutare. Cadrul juridic și infrastructura digitală au fost ulterior consolidate prin OUG nr. 121/2023, care a introdus Anexa nr. 10 la Codul administrativ care reglementează concursurile naționale pentru posturi la nivel central și teritorial. În 2024 au fost organizate două concursuri naționale extinse, unul pentru posturi de execuție și unul pentru posturi de conducere, care au atras 1 935 de candidați, dintre care 1 006 au fost adăugați la lista candidaților eligibili pentru 323 de posturi disponibile.

11. **Conform Codului administrativ, una dintre modalitățile prin care pot fi ocupate funcții publice la nivel central și teritorial[11] este prin intermediul unui concurs care constă în două etape[12]:** (i) etapa de recrutare (denumită și concurs național) și (ii) etapa de selecție (denumită și concurs pe post). Acest proces de recrutare în două etape respectă distincția pe care Codul administrativ o face între (i) competențele și cunoștințele generale, care sunt stabilite pentru fiecare categorie largă de funcții publice (adică de execuție, de conducere sau de nivel înalt) și care sunt testate/verificate în cadrul concursului național, și (ii) competențele specifice și cunoștințele specializate, care sunt stabilite pentru un anumit post și sunt testate/verificate în cadrul concursului pe postul respectiv. Concursul național se organizează pentru anumite tipuri de funcții publice, astfel cum sunt identificate în Planul de recrutare[13]. Se poate organiza un concurs diferit pentru unul sau mai multe tipuri de funcții publice. Candidații care au promovat concursul național pentru un anumit tip de funcție publică nu devin funcționari publici, dar pot, pe o perioadă de trei ani de la promovarea concursului național, să se înscrie la orice concurs organizat pentru o funcție publică (i) care se încadrează în categoria celor pentru care au promovat concursul național[14]. Trebuie menționat faptul că acest concurs în două etape, care include concursul național, nu se aplică pentru ocuparea posturilor din administrația publică locală.

12. **Etapa de recrutare a concursului național este organizată de ANFP și este împărțit în trei tipuri de verificări succesive (verificarea eligibilității, testarea preliminară și testarea avansată), iar candidații care finalizează cu succes toate aceste verificări sunt considerați că au promovat concursul național.** În timp ce concursul pe post (a doua etapă a procesului de recrutare prin concurs) este organizat de autoritatea/instituția publică în cadrul căreia se află postul vacant sau, în cazul posturilor de funcționari publici de nivel înalt, de o comisie specială de concurs înființată în acest scop, concursul național (prima etapă a procesului de recrutare prin concurs) este organizat de ANFP, după cum sugerează și numele, la nivel național. În fiecare dintre aceste faze sunt evaluate diferite cerințe care trebuie îndeplinite pentru ocuparea funcțiilor publice: (i) respectarea cerințelor de eligibilitate, (ii) cunoștințele generale sunt verificate în cadrul testării preliminare, iar (iii) competențele generale sunt evaluate în cadrul testării avansate. Cerințele de eligibilitate, cunoștințele generale și competențele generale verificate/evaluate în cadrul concursului național depind de tipul de funcție publică pentru care se organizează concursul național.

---

[11] Cu excepția funcțiilor publice care beneficiază de statute speciale în condițiile legii.

[12] În conformitate cu art. 467 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[13] Tipul unei funcții este definit de categoria (de execuție, de conducere sau de nivel înalt), clasa (clasa I, II sau III, în funcție de nivelul studiilor necesare pentru ocuparea unui post) și, după caz, gradul profesional (gradele profesionale se aplică numai funcțiilor de execuție și pot fi debutant, asistent, principal sau superior) al respectivei funcții publice.

[14] În conformitate cu art. 67 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

1.2 Scopul și obiectivele evaluării

13. **Pe baza acestor fundamente, cu scopul de a consolida reformele introduse în materie de MRU pe bază de competențe, dar și în contextul constrângerilor financiare[15] mai recente, s-a considerat necesară o evaluare a concursului național extins.** Această evaluare face parte integrantă din Jalonul 419 *„Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală”,* care vizează documentarea utilizării cadrelor de competențe în recrutare și selecție, evaluarea eficacității mecanismelor instituționale și identificarea blocajelor operaționale rămase[16]. Mai mult decât o cerință formală în cadrul PNRR, această evaluare oferă o oportunitate strategică de a extinde reformele instituționale, de a consolida noul model de recrutare și de a pune bazele unor îmbunătățiri durabile și eficiente în ceea ce privește managementul resurselor umane din sectorul public.

1.3 Rezultatele evaluării și structura raportului

14. **Această evaluare prezintă date privind performanța noului model de recrutare**. În conformitate cu standardele OCDE-CAD[17], raportul evaluează modelul în funcție de cinci criterii: relevanță, eficacitate, eficiență, impact și durabilitate. Raportul sintetizează date din mai multe surse, inclusiv chestionare, interviuri, studii de caz și analize instituționale, și oferă concluzii concrete, bazate pe date, pentru a fundamenta politicile și practicile.

15. **O parte centrală a evaluării o reprezintă o serie de recomandări pentru un model de recrutare actualizat, bazat pe competențe, mai eficient și mai eficace.** Acestea vizează atât nivelul operațional, cât și cel strategic, incluzând îmbunătățiri ale platformei digitale și ale experienței utilizatorilor, proceduri și instrumente perfecționate, o mai bună aliniere la cadrele mai largi de MRU, precum și o coerență mai puternică între eforturile de recrutare la nivel central și cele la nivel instituțional.

16. **Recomandările din acest raport nu propun noi opțiuni de politici, ci se concentrează pe ajustări practice** pentru a se asigura că mecanismele și procesele existente sunt proiectate și aplicate astfel încât să genereze rezultate capabile să susțină un impact pe termen lung la nivel de sistem, funcționând în mod eficient și rentabil. Sistemul existent reprezintă deja un pas important înainte pentru România, oferind o abordare mai transparentă, standardizată și meritocratică în ceea ce privește accesul în funcția publică. Prin urmare, recomandările se concentrează pe ajustări practice și specifice pentru a consolida furnizarea de servicii, a îmbunătăți eficiența și a asigura o implementare coerentă la nivelul tuturor instituțiilor. De asemenea, aceste îmbunătățiri urmăresc întărirea și consolidarea suplimentară a rolului ANFP ca autoritate de coordonare și furnizare de servicii, asigurându-se că instituția dispune de instrumentele, procesele și capacitatea operațională necesare pentru a susține impactul pozitiv al modelului și credibilitatea sa pe termen lung.

17. **Evaluarea vizează și resursele umane și financiare necesare pentru a susține modelul de recrutare.** Ea scoate în evidență deficiențele de capacitate existente și oferă recomandări pentru a se asigura că ANFP și instituțiile publice dispun de personalul,

---

[15] România se confruntă cu presiuni fiscale importante, determinate de deficitul bugetar record. Detalii sunt disponibile la: https://mfinante.gov.ro/domenii/bugetul-de-stat/istoric-deficit-bugetar.

[16] Jalonul 419 s-a redenumit în 2025 prin comasarea jalonului 418 cu 419 sub denumirea de jalon 418 – respectiv ”Intrarea în vigoare a actelor juridice pentru adoptarea unor cadre de gestionare a resurselor umane bazate pe merit și competențe în administrația publică centrala”.

[17] OCDE (2010), *Quality Standards for Development Evaluation, DAC Guidelines and Reference Series*, OCDE Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/9789264083905-en.

Numai pentru uz oficial

competențele, finanțarea și infrastructura digitală potrivite pentru a menține și actualiza sistemul în conformitate cu obiectivele reformei în materie de MRU din România.

18. **Structura raportului este concepută astfel încât să reflecte atât logica procesului de evaluare, cât și datele colectate:**

- **Capitolul 1:** prezintă contextul, scopul, obiectivele și domeniul de aplicare al evaluării.
- **Capitolul 2:** prezintă abordarea metodologică, principiile, instrumentele și limitările.
- **Capitolul 3:** reconstruiește teoria schimbării pentru reforma în materie de recrutare, ipotezele și riscurile subiacente.
- **Capitolul 4**: prezintă concluziile evaluării procesului.
- **Capitolul 6**: prezintă concluziile evaluării rezultatelor, organizate în conformitate cu criteriile OCDE-CAD.
- **Capitolele 5, 7 și 8:** descriu studii de caz care ilustrează abordarea metodologică pentru concursul național, perspectivele studenților ca potențiali candidați și activitățile de comunicare.
- **Capitolul 9**: sintetizează concluziile, prezintă recomandări pentru actualizarea și consolidarea modelului de recrutare, inclusiv în ceea ce privește nevoile legate de îmbunătățiri operaționale și capacitatea instituțională.
- **Anexele:** oferă materiale auxiliare, inclusiv diagrame ale proceselor și exemple de abordări privind testarea competențelor propuse pentru competențele generale selectate.

Numai pentru uz oficial

2 Abordarea metodologică

2.1 Domeniul de aplicare, metodele și instrumentele de evaluare

Domeniul de aplicare al evaluării

19. **Evaluarea s-a concentrat pe modelul de concurs național extins implementat de ANFP în 2024, completat de o analiză a celei de-a doua faze, selecția pe post realizată de către instituții, pentru a surprinde întregul ciclu de recrutare.**

Evaluarea procesului

20. **Evaluarea procesului a inclus o cartografiere detaliată a procesului de recrutare, comparând proiectul conceptual al acestuia cu implementarea sa.** Cartografierea a acoperit întreaga secvență de activități, de la planificarea recrutării până la selecția finală pe post, și a examinat atât responsabilitățile centralizate, cât și cele descentralizate. De asemenea, aceasta a identificat provocările operaționale și blocajele („punctele slabe") care afectează eficiența, coerența și experiența utilizatorului.

Evaluarea rezultatelor

21. **Evaluarea rezultatelor a vizat rezultatele pe termen scurt ale reformei atât din perspectivă instituțională, cât și din cea a candidaților.** Aceasta a analizat dacă noul model a dus la îmbunătățiri din perspectiva calității recrutării, transparenței, utilizabilității sistemului TI, satisfacției părților interesate și alinierii dintre profilurile posturilor și cerințele în materie de competențe, servind ca indicatori timpurii ai schimbării sistemice. Matricea evaluării (a se vedeaTabelul 1) a orientat evaluarea prin corelarea criteriilor de evaluare cu întrebări, indicatori, metode și surse de date specifice.

Tabelul 1. Matricea evaluării

Criterii	***Întrebări de evaluare***	***Indicatori/Descriptori calitativi***	***Metode***	***Surse de date***
Relevanță	Răspund reformele nevoilor de bază? Sunt abordate problemele structurale?	Gradul de aliniere între problemele diagnosticate și reforme. Relevanța percepută de părțile interesate.	Analiza documentelor, reconstruirea teoriei schimbării, interviuri, chestionare	Rapoarte ANFP, interviuri cu părțile interesate
Eficacitate	Au fost fazele procesului implementate în mod coerent? S-a îmbunătățit selecția pe bază de competențe? A fost asigurată acoperirea optimă a cadrului de competențe generale în procesul de testare pentru diferitele tipuri de posturi vizate? Cât de eficientă a fost utilizarea platformei informatice?	Ratele de implementare, satisfacția față de instrumentele de evaluare pe bază de competențe.	Cartografierea procesului, chestionare, interviuri, grupuri de discuții	Rapoarte ANFP, chestionare adresate candidaților și managerilor, date din sistem

Numai pentru uz oficial

Criterii	*Întrebări de evaluare*	*Indicatori/Descriptori calitativi*	*Metode*	*Surse de date*
Eficiență	Sunt costurile de recrutare mai mici/mai previzibile? S-au realizat economii de scară? Există blocaje în proces?	Costul per recrutare, dovezi ale partajării costurilor, întârzierile raportate, numărul de candidați per post, numărul de candidați selectați per post.	Analiză financiară, cartografierea procesului, grupuri de discuții	Date privind costurile furnizate de ANFP, analiza sistemică
Impact	S-a îmbunătățit calitatea/diversitatea candidaților? A crescut încrederea publicului? Este baza de candidați utilizată în mod eficient?	Profilurile candidaților, nivelurile de încredere, gradele de utilizare a bazei de candidați.	Chestionare, studii de caz, analiza documentelor	Chestionare, rapoarte RU, date ANFP
Sustenabilitate	Este capacitatea instituțională și a ANFP suficientă pentru ciclurile viitoare? Sunt abordate riscurile? Este reforma integrată în cadrele juridice/financiare?	Evaluări ale capacității, acțiuni de atenuare a riscurilor, nivel de formalizare.	Interviuri, chestionare, analiza documentelor	Documente strategice

Sursa: Elaborarea autorilor

2.2 Surse de date și limitări

22. **În perioada aprilie-octombrie 2025, echipa Băncii Mondiale a transmis cereri de date extinse și prioritare.** ANFP și instituțiile participante au depus eforturi substanțiale pentru a partaja informațiile disponibile și, deși unele seturi de date nu erau încă pe deplin consolidate sau accesibile în formatul solicitat, o parte importantă din datele solicitate a fost furnizată. În consecință, unele analize s-au bazat pe seturi de date parțiale, indicatori indirecți sau triangulare între mai multe surse.

Limitările-cheie au inclus:

- **Documente justificative**: Echipa a primit cadrul legislativ și procedural de bază pentru ambele faze ale modelului de recrutare, precum și procedurile operaționale interne ale ANFP. Totuși, rapoartele de monitorizare s-au concentrat doar pe prima parte a recrutării, concursul național. Deși acest lucru reprezintă o limitare metodologică pentru evaluare, el poate semnala și necesitatea de a intensifica eforturile de monitorizare pe parcursul întregului proces – atât în faza de recrutare națională, cât și în faza ulterioară, de selecție pe post – pentru a consolida coerența și învățarea la nivel de sistem.
- **Planificarea și nevoile de personal**: Planul general de recrutare este accesibil publicului, fiind adoptat în mod oficial prin act normativ, ceea ce asigură transparența cu privire la posturile vacante autorizate, dar nu și cu privire la procesul analitic aferent utilizat de instituții. Datele privind modul în care instituțiile au estimat nevoile legate de recrutare sunt limitate. Cu toate acestea, planificarea forței de muncă pare să se bazeze numai pe evaluarea datelor privind numărul de angajați realizată de către instituții, nu pe deficiențele legate de competențe, astfel cum se recomandă în modelul conceptual al concursului național.

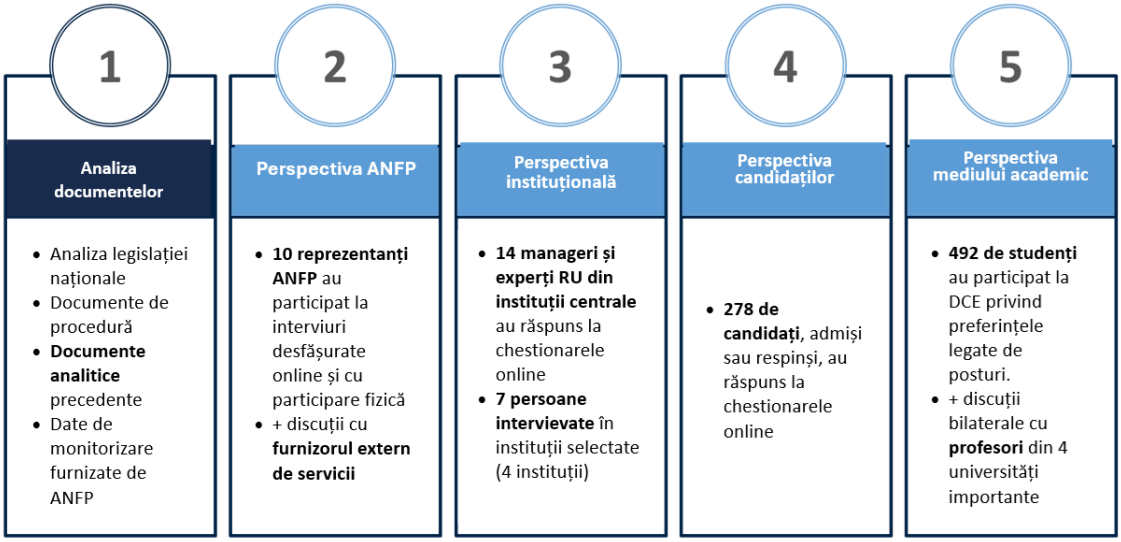
Numai pentru uz oficial

- **Datele referitoare la candidați**: Deși cifrele totale privind candidații înregistrați și admiși au fost disponibile, profilurile candidaților (de exemplu, distribuția teritorială) nu au fost disponibile. Datele privind modul în care instituțiile au accesat și utilizat baza de candidați nu au fost disponibile, ceea ce a limitat evaluarea eficacității sale pentru selecția pe post.
- **Centrele de testare și abordarea metodologică**: Nu au fost furnizate date tehnice detaliate, cum ar fi matricile de specificații, ceea ce a limitat analiza validității testării și legătura cu cadrul de competențe generale.
- **Datele financiare și referitoare la resurse**: Informațiile privind contractele de servicii, cheltuielile defalcate, costurile per test sau per candidat nu au fost disponibile. Prin urmare, analiza eficienței s-a bazat pe estimări anterioare și cheltuieli agregate.

Surse de date și triangulare

23. **În ciuda acestor constrângeri, evaluarea a triangulat date din mai multe surse calitative și cantitative pentru a asigura fiabilitatea și profunzimea analizei**.

Figura 6. Surse de date



Sursa: Elaborarea autorilor

- **Perspectiva ANFP:** Zece reprezentanți ai Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP), din cadrul Direcției Generale Managementul Funcției Publice și Reforma Serviciului Public, au fost intervievați pentru a oferi o imagine de ansamblu a implementării, rezultatelor și riscurilor de sustenabilitate ale modelului în contextul constrângerilor fiscale din România. Au fost realizate interviuri suplimentare cu furnizorul extern de servicii, pentru a clarifica aspecte tehnice specifice.
- **Perspectiva instituțională:** Au fost colectate informații prin intermediul unui chestionar online completat de 14 manageri și experți RU din instituții centrale. Concluziile au fost completate de șapte interviuri aprofundate, desfășurate în persoană cu reprezentanți ai patru instituții centrale. Discuțiile au explorat modul în care instituțiile și-au planificat nevoile legate de recrutare, legătura și suprapunerea dintre cele două faze ale modelului, interacțiunea lor cu platforma informatică, precum și utilizarea și percepția lor asupra bazei de candidați. Dintre aceste șapte persoane, trei au participat la concursul național în calitate de candidați și au furnizat informații directe legate de proces.

Numai pentru uz oficial

- **Perspectiva candidaților:** Două chestionare online au colectat feedback de la 190 de candidați admiși și 88 de candidați respinși. Întrebările adresate respondenților au vizat experiența lor cu platforma de recrutare, claritatea informațiilor și a materialelor de orientare disponibile, utilitatea testelor practice, experiența lor în centrele de testare, percepția lor asupra echității și, după caz, rezultatele integrării lor profesionale.
- **Perspectiva mediului academic:** Această perspectivă s-a concentrat pe identificarea oportunităților de extindere și consolidare a bazei de candidați tineri pentru posturi cu gradul profesional debutant. Au avut loc discuții colective online și față în față cu profesori și studenți de la patru universități importante care oferă programe de licență și masterat în administrație publică: Școala Națională de Studii Politice și Administrative din București, Universitatea Ovidius din Constanța, Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj și Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași. În plus, a fost realizat un experiment de alegere discretă (DCE) la nivelul acestor instituții pentru a evalua preferințele studenților în materie de posturi, obținându-se 492 de răspunsuri unice.
- **În cazul în care au persistat lacune legate de date, analiza le menționează în mod explicit și se bazează pe perspectivele părților interesate pentru a furniza concluzii orientative**. Prin urmare, raportul prezintă o evaluare solidă, dar calificată: deși surprinde principalele realizări, provocări și nevoi în materie de resurse ale reformei în domeniul recrutării, anumite concluzii, în special cele legate de rentabilitate și de implementarea fazei II, sunt limitate din cauza datelor incomplete.

Numai pentru uz oficial

3 Teoria schimbării

3.1 Provocări abordate de reformă

24. **Introducerea noului model de recrutare a avut ca scop abordarea unei serii de provocări sistemice de lungă durată[18] care au limitat performanța și credibilitatea administrației publice din România.** Din perspectivă istorică, recrutarea în funcția publică a fost marcată de politizare și clientelism, subminând accesul la funcțiile publice pe criterii meritocratice. Practicile fragmentate și inconsecvente de MRU au limitat coordonarea între instituții și au slăbit coerența generală a politicilor în materie de resurse umane. Absența unei planificări strategice a forței de muncă înseamnă că deciziile privind personalul rareori reflectă prioritățile instituționale sau nevoile legate de competențe, în timp ce înghețarea frecventă a angajărilor și prevalența numirilor temporare, în special în funcții de conducere, perturbă și mai mult continuitatea și profesionalismul[19]. Aceste deficiențe, agravate de capacitatea instituțională limitată și de coordonarea redusă între agenții, au contribuit la o percepție persistentă de inechitate, transparență redusă și scăderea atractivității unei cariere în sectorul public.

25. **Dincolo de aceste probleme sistemice, deficiențe procedurale importante au slăbit integritatea proceselor de recrutare.** Vechiul sistem de recrutare se caracteriza prin sarcini administrative excesive, metode de testare învechite și o utilizare limitată a tehnicilor profesionale de RU. Procesele de recrutare se desfășurau în mare parte pe hârtie și erau cronofage, concentrându-se mai degrabă pe conformitate decât pe calitate[20]. Etapele testării și interviului acordau prioritate memorării textelor juridice în locul evaluării competențelor, motivației și potențialului de performanță al candidaților, în timp ce membrii comisiilor de selecție nu dispuneau adesea de formarea și instrumentele standardizate necesare pentru o evaluare obiectivă. Anunțurile de angajare erau generice și neinformative, iar practicile de publicitate nu reușeau să atragă un număr suficient de mare sau de diversificat de candidați. Mecanismele de supraveghere se bazau în mare măsură pe legalitatea procedurală, mai degrabă decât pe asigurarea calității, oferind garanții limitate împotriva inconsecvenței sau a discreției nejustificate.

26. **Multe dintre aceste deficiențe procedurale pot fi legate de capacitatea limitată a funcțiilor de RU în administrația centrală și teritorială[21].** Funcția de RU în instituțiile centrale, dar și în cele teritoriale înregistrează întârzieri în raport cu tendințele internaționale în materie de digitalizare, specializare și coordonare strategică. În majoritatea cazurilor, departamentele de RU au continuat să funcționeze ca unități tranzacționale axate pe conformitatea juridică, mai

---

[18] A se vedea problemele structurale identificate în documentele strategice elaborate de Guvernul României – *Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 (SCAP)*, *Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020 (SDFP)* și *Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020 (SFPAP)* (Guvernul României, 2014, 2016a, 2016b) – și detaliate ulterior în *Diagnostic inițial al cadrului juridic și instituțional pentru managementul resurselor umane (MRU) din administrația publică din România și opțiuni recomandate* (Banca Mondială, 2019), elaborat de echipa Băncii Mondiale în temeiul RAS MRU. În plus, o analiză detaliată a provocărilor sistemului de recrutare este prezentată în *Raportul evaluării impactului reglementărilor: Un sistem de ocupare mai bun la nivelul administrației publice centrale din România* (Banca Mondială, 2016).

[19] Banca Mondială (2020), *Definirea unui model pentru concursul național*, p. 33–39. Disponibil la: https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2021/Proiecte/SIPOCA%20136/Output-uri/Romania_HRMRAS_4.1_Concursul%20national_RO_revised_final%20August,%2006,%202020.pdf.

[20] *Ibid.*, p. 46–48.

[21] Banca Mondială (2021), *Analiza capacității departamentelor de RU de a implementa reformele propuse*.

Numai pentru uz oficial

degrabă decât ca parteneri strategici în planificarea forței de muncă și în managementul talentelor. Nivelurile scăzute de digitalizare limitează în continuare capacitatea lor analitică, iar profilul predominant juridic sau generalist al personalului a restricționat capacitatea de a aplica instrumente moderne de MRU, inclusiv cartografierea competențelor, analiza forței de muncă sau metodologii structurate de evaluare. Aceste slăbiciuni sistemice au afectat în mod direct coerența și impactul reformelor în materie de MRU, deoarece implementarea cu succes a unui model bazat pe competențe necesită departamente de RU înzestrate, conectate și mandatate să îndeplinească un rol strategic în cadrul administrației publice.

27. **Documentele strategice anterioare[22] au evidențiat, de asemenea, provocări structurale mai ample, în special profilul îmbătrânit al personalului din administrația publică[23] și dificultățile persistente în atragerea și păstrarea expertizei specializate.** Abordarea acestor probleme necesită mai mult decât perfecționarea procedurilor de recrutare; este nevoie ca administrația publică să devină o variantă de carieră mai atractivă pentru generațiile tinere și pentru profesioniștii cu competențele căutate. Acest lucru implică consolidarea parcursurilor profesionale, corelarea progresului cu performanța și adoptarea unor abordări mai flexibile de recrutare pentru rolurile specializate.

3.2 Scurtă prezentare generală a modelului

28. **Noul model de recrutare a introdus o abordare unitară, pe bază de competențe, menită să consolideze meritocrația, transparența și eficiența în cadrul funcției publice.** Acesta se bazează pe o distincție clară între competențele generale, pe care trebuie să le dețină toți funcționarii publici, și competențele specifice, care variază în funcție de post. Prin bazarea procesului pe cadrul național de competențe, modelul îndepărtează recrutarea de formalismul administrativ către un sistem orientat spre performanță, în care candidații sunt selectați pe baza abilității lor de a contribui în mod eficace la realizarea obiectivelor instituționale.

3.2.1 Pilonul I: Planificarea forței de muncă

29. **Planificarea forței de muncă este punctul de plecare strategic al acestui model, care modelează tot ceea ce urmează.** Condus de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), procesul impune instituțiilor să identifice nu numai numărul de posturi necesare, ci și deficiențele în materie de competențe care trebuie remediate pentru îndeplinirea misiunilor lor. Folosind instrumente standardizate, precum analiza posturilor, analiza datelor și evaluarea deficiențelor, instituțiile ar trebui să identifice competențele necesare pentru o performanță eficientă și să le transpună în nevoi de recrutare. Aceste informații sunt integrate într-un plan național consolidat de recrutare, care definește posturile care pot fi ocupate legal pe parcursul ciclului de doi ani. Atunci când planificarea forței de muncă este bine realizată, ea asigură legătura esențială între strategia instituțională, nevoile legate de competențe și arhitectura mai largă a recrutării.

3.2.2 Pilonul II: Concursul național

30. **Concursul național reprezintă principala inovație a noului model de recrutare, înlocuind numeroase procese la nivel instituțional cu o singură cale de acces în funcția publică, gestionată la nivel central.** Organizat în întregime de ANFP, etapa de recrutare a concursului național urmează o serie de etape secvențiale – planificare, publicitate, înscriere online, testare și gestionarea unei baze de candidați – asigurând o evaluare coerentă și

[22] *Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016–2020 (SDFP)*, p. 21-22.
[23] Inclusiv distribuția piramidală inversată a funcțiilor publice ocupate, majoritatea personalului fiind concentrat la cel mai înalt grad profesional.

Numai pentru uz oficial

comparabilă a competențelor generale ale candidaților din toate instituțiile. Candidații selectați sunt înscriși într-o bază națională valabilă timp de trei ani, și astfel autoritățile centrale și teritoriale au acces la talente precalificate într-un mod transparent și standardizat. Tabelul de mai jos rezumă principalele diferențe procedurale dintre noul sistem și modelul anterior.

Tabelul 2. Prezentare comparativă a modelului actual și a sistemului de recrutare anterior

Faza de recrutare	Modelul actual	Modelul anterior
1. Planificarea procesului de recrutare	ANFP elaborează un plan de recrutare pe doi ani în administrația centrală și serviciile deconcentrate, pe baza forței de muncă și a planurilor de recrutare prezentate de instituțiile publice. Procesul de recrutare constă în mai multe sesiuni de concurs național, împărțite pe categorii de funcționari publici, care evaluează competențele candidaților. Etapa de recrutare (prima etapă de selecție) este organizat de ANFP pentru toți funcționarii publici din administrația publică centrală.	Planificarea se făcea la nivelul fiecărei instituții. Anterior, era necesar să se elaboreze un plan ocupațional anual, care trebuia aprobat de ANFP, dar această prevedere a fost eliminată din legislația actuală. Funcțiile deveneau disponibile pentru recrutare de la caz la caz sau în grupuri mici. Pentru funcțiile de execuție recrutarea se făcea de către fiecare angajator, iar pentru funcțiile de conducere, de către ANFP. În medie, două posturi erau disponibile pentru recrutare per proces.
2. Publicitate	Centralizată, țintită, mai diversificată și mai intensă (inclusiv pe rețelele de socializare, folosind anumite mijloace de informare în masă, la târgurile de locuri de muncă etc.). În plus, informațiile sunt disponibile și actualizate pe portalul de recrutare.	Limitată la Monitorul Oficial, un ziar și pagina web a angajatorului/ANFP. Anunțurile erau publicate și pe www.posturi.gov.ro
3. Comisii de recrutare desemnarea și numirea membrilor comisiilor de selecție	Comisii formate din 3 membri pentru ocuparea funcțiilor publice de execuție; comisii formate din 5 membri pentru focuparea funcțiilor publice de conducere. ANFP are reprezentanți în procedurile gestionate direct sau poate numi reprezentanți pentru celelalte proceduri. Nu este necesară formare.	Comisii formate din 3 membri pentru funcționarii publici de execuție; comisii formate din 5 membri pentru funcționarii publici de conducere. ANFP are reprezentanți în procedurile gestionate direct sau poate numi reprezentanți pentru celelalte proceduri. În aceste cazuri, se efectuează de obicei un control ex-post. Nu este necesară formare.
4. Faza de înscriere în care candidații depun toate documentele necesare în format exclusiv electronic	Completarea formularelor de înscriere se realizează prin intermediul portalului de recrutare electronică al ANFP.	Completarea formularelor de înscriere, evaluarea dosarelor și soluționarea contestațiilor de către o comisie separată se realizează în cadrul reuniunilor comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor.
5. Verificarea eligibilității în care activitatea membrilor comisiilor de verificare a eligibilității este parțial facilitată de modul în care formularul de înscriere este structurat și simplificat	Efectuată în mod centralizat pentru toți candidații care se înscriu la concursul național. Evaluarea dosarelor și a contestațiilor se realizează prin intermediul platformei informatice de concurs al ANFP. Verificarea este doar parțial facilitată de platformă, fiecare membru trebuind să verifice individual pe lângă formularul de înscriere ă și restul documentelor care constituie dosarul de concurs (ce au fost încărcate in platforma informatică de concurs de candidații care s-au înscris	Efectuată la nivelul fiecărei proceduri de recrutare lansate de instituții/ANFP.

Numai pentru uz oficial

Faza de recrutare	Modelul actual	Modelul anterior
	si este posibil ca pentru dovada vechimii in specialitate studiilor să fie încărcate 4, 5 sau mai multe adeverințe).	
6. Testarea preliminară candidații sunt testați în ceea ce privește competențele lingvistice de comunicare în limbi străine, competențele TIC, aptitudinile cognitive și cunoștințele generale despre administrația publică	Vizează aptitudini, TIC, limbi străine și cunoștințe generale. Aptitudinile tuturor candidaților sunt testate. Testele se desfășoară prin intermediul platformei informatice de concurs.	Vizează TIC și limbi străine. Testele se desfășurau cu participare fizică în fiecare instituție care desfășura procesul de recrutare.
7. Testarea avansată care urmează să fie realizată în centrele de evaluare pentru a permite verificarea competențelor generale de bază	O formă mai avansată de evaluare pe bază de competențe va fi utilizată în cazul competențelor generale esențiale, ca parte a metodelor utilizate în evaluare, asigurând observarea indicatorilor comportamentali pentru competențele generale relevante.	Testele se desfășurau pe hârtie. De obicei, se concentrau pe memorarea textelor juridice, care nu erau neapărat corelate cu competențele necesare pentru posturile vacante. Interviuri incluse în procesul de recrutare. Foarte adesea, comisia de selecție concentra întrebările adresate în cadrul interviurilor pe cunoștințe și mai puțin pe alte competențe.
8. Gestionarea grupului de candidați promovați valabile timp de trei ani.	Candidații admiși sunt înregistrați automat într-o bază de candidați care au promovat prima fază a recrutării. Aceștia sunt informați automat când se organizează etapa de selecție/concurs pe post.	Câștigătorul procesului de recrutare ocupa postul vacant.
9. A doua etapă a concursului este selecția pe post, axată pe testarea competențelor specifice.	Etapa poate include proba suplimentară și proba scrisă și interviul. Structurate ca probă scrisă privind cunoștințele specializate și un interviu axat pe competențe specifice sunt rezervate pentru ultima etapă a procesului, care urmează să fie implementată de angajator (concurs pe post).	Nu se aplică

Sursă: Adaptat și actualizat pe baza Băncii Mondiale (2020), Definirea unui model pentru concursul național: Recrutarea persoanelor potrivite pentru posturile potrivite în funcția publică din România.

3.2.3 Pilonul III: Selecția pe post

31. **Selecția pe post completează modelul, concentrându-se pe competențele specifice și cunoștințele specializate necesare pentru fiecare post vacant.** Pe baza analizei posturilor realizate pe parcursul planificării forței de muncă, instituțiile ajustează profilul unui anumit post

Numai pentru uz oficial

și definesc competențele specializate care trebuie testate. Apoi, organizează un proces de selecție țintit – care presupune de obicei o probă scrisă și un interviu structurat – care evaluează candidații din baza de date națională în raport cu cerințele specifice ale postului. Odată ce rezultatele sunt validate și verificările de conformitate sunt finalizate, instituția emite decizia de numire și inițiază procesul de integrare. În acest fel, etapa finală asigură că deciziile de recrutare nu doar reflectă așteptările în materie de competențe generale, dar și corelează candidații cu nevoile profesionale specifice ale fiecărui post.

3.3 Activități pregătitoare

32. **Implementarea noului model de recrutare a urmat o foaie de parcurs secvențială, care a reunit elementele strategice, de reglementare** și **operaționale ale reformei.**

- ***Pregătirea strategică și de reglementare.*** Aceasta a presupus definirea unei noi abordări în planificarea recrutării, care a constat în trecerea de la angajarea reactivă la o planificare strategică a forței de muncă conformă cu obiectivele instituționale, precum și elaborarea unui cadru național de competențe în concordanță cu fișele posturilor, cerințele legale și bunele practici internaționale. De asemenea, a fost necesară adoptarea unor instrumente juridice cheie – în principal legislația care a actualizat Codul administrativ – în special OUG nr. 191/2022 și OUG nr. 121/2023. Acestea au introdus și Anexa 8 privind cadrele de competențe și Anexa 10 privind procedurile naționale de concurs la OUG 57/2019 privind Codului administrativ.
- ***Dezvoltarea instrumentelor practice și a capacității instituționale*** necesare pentru operaționalizarea modelului. Aceasta a inclus elaborarea unor ghiduri pentru planificarea forței de muncă și analiza posturilor, crearea de șabloane standardizate pentru profilurile posturilor și criteriile de evaluare, precum și proiectarea de modele de interviuri structurate și grile de notare. O componentă importantă a vizat digitalizarea recrutării prin dezvoltarea unei platforme integrate de recrutare electronică care acoperă gestionarea candidaturilor, verificarea eligibilității, evaluarea candidaților, gestionarea bazei de candidați și funcții de transparență. Pentru a asigura o aplicare coerentă a noilor proceduri, au fost introduse programe de formare dedicate pentru profesioniștii din domeniul RU, evaluatori și membri ai comisiilor de selecție.
- ***Foaia de parcurs a inclus și o fază-pilot.*** În 2023, a fost organizat un proiect-pilot al concursului național pentru a testa funcționalitatea platformei digitale, a valida fiabilitatea instrumentelor de testare și a evalua coerența procesului în două faze în practică. Lecțiile învățate pe parcursul acestui pilot[24] au stat la baza ajustărilor aduse instrumentelor, procedurilor și orientărilor, contribuind la perfecționarea modelului înainte de implementarea sa la scară largă.

3.4 Rezultate și impacturi preconizate

33. **Rezultatele imediate ale activităților de reformă constau într-un set coerent de instrumente operaționale, procese și capacități instituționale care servesc drept bază pentru noul model de recrutare.** Acestea includ elaborarea unui cadru național de competențe care definește competențele generale și specifice funcțiilor publice, precum și proceduri standardizate care acoperă planificarea forței de muncă, analiza posturilor, metodele de selecție și evaluarea candidaților. De asemenea, reforma a dus la dezvoltarea unei platforme informatice

[24] Evaluarea ex-post a concursului național pilot desfășurat în 2023.

Numai pentru uz oficial

de concurs, prin care este operaționalizată recrutare și care sprijină gestionarea candidaților, verificarea eligibilității, testarea digitală și publicarea transparentă a rezultatelor. Lecțiile și bunele practici documentate pe parcursul rundelor aferente proiectului pilot al concursului național si ale concursului național extins au contribuit și mai mult la perfecționarea instrumentelor și la îmbunătățirea pregătirii instituționale.

34. **La nivel intermediar, aceste rezultate se traduc într-o recrutare mai profesionistă și meritocratică, determinată de utilizarea sistematică a cadrelor de competențe și a proceselor de evaluare structurate.** Procedurile standardizate și instrumentele digitale sprijină o mai mare transparență și echitate, reducând posibilitatea practicilor subiective sau discreționare. De asemenea, modelul vizează îmbunătățirea experienței candidaților prin informații mai clare, proceduri mai coerente și mecanisme de feedback îmbunătățite. Prin reducerea fragmentării și promovarea unor standarde comune la nivel de instituții, reforma contribuie la cicluri de recrutare mai eficiente și permite o mai bună aliniere a nevoilor în materie de personal la prioritățile instituționale. Un rezultat-cheie al acestor schimbări îl reprezintă crearea unei baze gestionate digital cu candidații calificați, generată de concursurile naționale și accesibilă instituțiilor publice.

35. **Pe termen lung, consolidarea modelului de recrutare în două etape ar trebui să genereze îmbunătățiri sistemice în întreaga administrație publică din România.** Pe măsură ce modelul se va integra în rutina organizațională, ar trebui să se observe o capacitate instituțională mai puternică de planificare, gestionare și susținere a practicilor moderne în materie de MRU. Totuși, obținerea acestor beneficii este condiționată de o mai bună poziționare a recrutării în cadrul pachetului mai larg de reforme în domeniul MRU, de asigurarea unor legături mai puternice între planificarea forței de muncă, dezvoltarea carierei, evaluarea performanțelor și sistemele de remunerare. Atunci când aceste interdependențe sunt abordate, procesele de recrutare mai transparente și meritocratice pot consolida încrederea publicului, pot crește calitatea și profesionalismul persoanelor nou-intrate în sistem și pot spori atractivitatea unei cariere în administrația publică, contribuind, în cele din urmă, la o prestare mai eficientă a serviciilor publice și la o rezervă de talente mai diversificată și motivată să lucreze în administrația publică.

3.5 Contribuții inițiale și recurente necesare

3.5.1 Resursele financiare

36. **Implementarea noului model de recrutare a necesitat atât investiții inițiale, cât și resurse operaționale recurente.** Costurile inițiale au acoperit dezvoltarea platformei digitale de recrutare, elaborarea și pilotarea instrumentelor de testare pe bază de competențe și pregătirea manualelor de proceduri și a materialelor de formare. Pe măsură ce modelul continuă să funcționeze, acesta generează și costuri permanente legate de organizarea sesiunilor concursului național, funcționarea centrelor de evaluare, întreținerea și actualizarea platformei informatice, precum și formarea continuă și certificarea evaluatorilor și a echipelor suport.

37. **Lansarea inițială a modelului a fost finanțată în mare parte prin Planul național de redresare și reziliență (PNRR)**, care acoperă majoritatea costurilor unice și o parte importantă a cheltuielilor operaționale cu primele sesiuni ale concursului. Pe măsură ce finanțarea externă se apropie de sfârșit, România trebuie acum să actualizeze estimările de costuri pentru modelul de recrutare ajustat, în special dacă se introduc modificări metodologice sau procedurale, și să pună în aplicare un mecanism de finanțare internă durabil. Asigurarea continuității finanțării va fi esențială pentru menținerea infrastructurii digitale, păstrarea calității evaluării și asigurarea viabilității pe termen lung a sistemului aferent concursului național. Recrutarea în funcția publică

Numai pentru uz oficial

reprezintă o funcție internă și o responsabilitate a administrației publice și nu ar trebui tratată ca o sarcină dependentă de proiect sau condiționată de surse de finanțare externe disponibile.

3.5.2 Resursele umane

38. **ANFP este actorul instituțional central responsabil cu implementarea etapei de recrutare a concursului național[25].** Mandatul său acoperă un set larg și complex de sarcini operaționale: (1) dezvoltarea, gestionarea și operarea platformei informatice de concurs[26]; (2) asigurarea publicității pentru fiecare rundă a concursului național, de la lansarea apelului pentru depunerea candidaturilor[27] și până la publicarea raportului final[28]; (3) desemnarea funcționarilor publici care vor face parte din comisiile responsabile de pregătirea și validarea subiectelor de testare, precum și a funcționarilor publici care vor face parte din celelalte comisii responsabile pentru desfășurarea concursului: comisiile de verificare a eligibilității, comisiile de soluționare a contestațiilor și comisiile de organizarea și desfășurarea concursului; (4) desemnarea personalului[29] responsabil cu monitorizarea audio-video în timpul testărilor preliminară și avansată în sălile de concurs unde se desfășoară testările preliminară și avansată din etapa de recrutare a concursului național[30]; (5) înființarea centrelor de testare unde se desfășoară testările preliminară și avansată[31]; (6) selectarea, prin procedură de achiziție publică competitivă, a centrelor de evaluare acreditate pentru testarea avansată[32]; și (7) gestionarea bazei de candidați care promovează concursul național[33].

39. **Rapoartele analitice[34] anterioare ale Băncii Mondiale au recomandat revizuirea structurii organizaționale a ANFP pentru a-i consolida capacitatea de a coordona și implementa aceste responsabilități extinse.** Deși au fost propuse cerințe orientative privind personalul, recomandarea Băncii Mondiale nu a pus accentul pe cifre, ci pe profilurile posturilor,

---

[25] În conformitate cu art. 401 alin. (1) lit. (q) și cu art. 469 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[26] În conformitate cu art. 467[1] alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ

[27] În conformitate cu art. 467 alin. (6) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[28] În conformitate cu art. 62 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[29] Trebuie menționat faptul că, pentru desemnarea acestor persoane, se utilizează doi termeni ușor diferiți: persoane responsabile cu derularea și monitorizarea procesului de supraveghere audio-video [art. 126 alin. (5) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și Ordinul nr. 435/2024, emis de președintele ANFP] și persoanele responsabile cu monitorizarea și supravegherea audio-video [art. 32 alin. (2) și art. 49 alin. (4) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ]. Ar fi recomandabilă modificarea legislației astfel încât să se utilizeze un singur termen în mod consecvent în diferitele dispoziții legale.

[30] În conformitate cu art. 126 alin. (5) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și cu art. 2 lit. (j) și art. 3 lit. (i) din anexa la Ordinul nr. 435/2024, emis de președintele ANFP.

[31] În conformitate cu art. 50 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[32] În conformitate cu art. 50 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

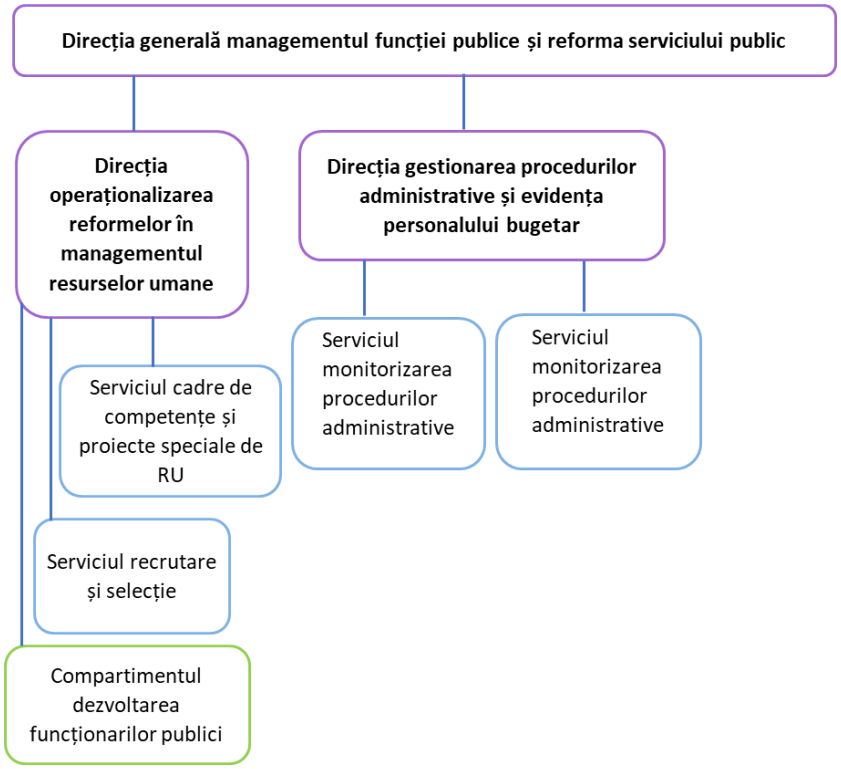
[33] În conformitate cu art. 63 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[34] Banca Mondială (2023), *Consolidarea capacității administrative a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, Rezultatul 1.3. – Recomandare privind noua structură organizațională a ANFP* – figura reflectată în acest raport a fost actualizată și au fost eliminate datele indicative privind numărul de posturi pentru fiecare unitate.

Numai pentru uz oficial

subliniind necesitatea de a avea specialiști în resurse umane, dezvoltare organizațională, analiză a posturilor și formare, mai degrabă decât juriști generaliști. Această structură revizuită avea scopul de a alinia organizarea internă a ANFP la mandatul său extins de reformă și de a oferi capacitatea profesională necesară pentru a susține o funcție publică modernă, orientată spre performanță.

Figura 7. Propunere de structură pentru Direcția Generală Managementul Funcției Publice și Reforma Serviciului Public (2023)



Sursa: Banca Mondială (2023), *Recomandare privind noua structură organizațională a ANFP.*

40. **În afară de ANFP, reforma anticipa o consolidare mai amplă a capacității în materie de RU la nivelul ministerelor de resort și al instituțiilor teritoriale.** Se prevedea ca departamentele de RU să adopte o planificare a forței de muncă pe bază de competențe, să aplice proceduri standardizate de recrutare și să evolueze progresiv către unități profesionale capabile să efectueze analize ale posturilor, să identifice nevoile în materie de competențe și să sprijine procesele de evaluare. Pe termen lung, reforma prevedea apariția unui corp profesional de evaluatori și specialiști în RU, sprijinit de mecanisme de coordonare instituțională, cum ar fi Consiliul pentru RU și grupuri de lucru specializate, care să sporească gradul de coerență, să faciliteze învățarea interinstituțională și să ofere îndrumare tehnică continuă.

Numai pentru uz oficial

4 Evaluarea procesului

4.1 Planificarea procesului de recrutare

41. **Etapa de recrutare a concursului național este organizată de ANFP de cel puțin două ori pe an, pe baza informațiilor prevăzute în planul de recrutare a funcționarilor publici, care acoperă funcțiile publice de stat și teritoriale (nu și funcțiile publice locale).** ANFP organizează diferitele sesiuni ale concursului național cu frecvența și pentru tipurile de funcții publice considerate necesare conform informațiilor incluse în planul de recrutare a funcționarilor publici, care cuprinde funcțiile publice de stat și teritoriale (i) care sunt vacante sau se preconizează că vor deveni vacante în perioada de referință de doi ani a planului de recrutare și (ii) care urmează să fie ocupate prin concurs[35] (spre deosebire de alte modalități de ocupare a funcțiilor publice).

42. **ANFP elaborează planul de recrutare o dată la doi ani, pe baza informațiilor privind nevoile în materie de RU din administrația publică raportate de autoritățile și instituțiile publice, iar Guvernul aprobă planul de recrutare prin hotărâre[36].** Odată ce planul de recrutare este aprobat, ANFP îl poate revizui numai în anumite circumstanțe specifice și după o perioadă de așteptare de cel puțin un an de la aprobare[37]. Codul administrativ prevede garanții pentru a se asigura că funcțiile publice incluse în planul de recrutare aprobat prin hotărâre de Guvern sunt, într-adevăr, ocupate prin concurs. În acest scop, legislația interzice în mod expres ocuparea funcțiilor publice incluse în planul de recrutare, de exemplu, prin transfer sau mutare definitivă[38].

43. **În mod excepțional, primele două sesiuni ale concursului național organizat de ANFP nu s-au bazat pe planurile de recrutare aprobate prin hotărâre a Guvernului.** În timp ce concursul național din 2023 a fost organizat de ANFP în conformitate cu normele specifice stabilite pentru proiectul-pilot în Anexa nr. 9 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, concursul național extins din 2024 a fost organizat în conformitate cu normele generale stabilite pentru concursurile naționale în Anexa nr. 10 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

- Concursul național din 2023, care a făcut parte din proiectul-pilot[39], a fost organizat pentru anumite funcții publice de execuție (grad profesional debutant) și pentru funcții publice din categoria înalților funcționari publici, pe baza nevoilor de recrutare aprobate prin ordin emis de președintele ANFP[40].
- Concursul național din 2024 (denumit concurs național extins) a fost organizat pentru anumite funcții publice de execuție (grad profesional debutant și asistent) și de conducere

[35] În conformitate cu art. 467 alin. (5) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[36] În conformitate cu art. 467 alin. (5) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și cu art. 17 alin. (1) și (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[37] Prevăzute la art. 17 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[38] În conformitate cu art. 12 lit. (d) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[39] Proiectul-pilot, care a cuprins concursul național (etapa de recrutare) și concursurile pe post (etapa de selecție) pentru funcțiile publice menționate mai sus, s-a desfășurat în conformitate cu normele prevăzute la art. 619 din Codul administrativ și în Anexa nr. 9 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[40] Ordinul nr. 207/2023 emis de Președintele ANFP.

Numai pentru uz oficial

(director și director adjunct), pe baza planului de recrutare aprobat prin ordin emis de președintele ANFP[41].

44. **Primul plan de recrutare a funcționarilor publici a fost aprobat prin HG nr. 298/2025, iar în 2025 au fost desfășurate două sesiuni ale concursului național pe baza acestui plan de recrutare:**

- Prima rundă a fost organizată pentru anumite funcții publice de execuție (grad profesional debutant și superior) și de conducere (șef serviciu, director executiv și director executiv adjunct care nu au calitatea de conducători ai instituțiilor publice).
- A doua rundă a fost organizată pentru anumite funcții publice de execuție (grad profesional asistent) și de conducere (director, director adjunct, director general și director general adjunct).

4.2 Publicitate

45. **ANFP are sarcina de a asigura publicitatea fiecărei sesiuni a concursului național pe care îl organizează, folosind numeroase canale în acest sens.** ANFP trebuie să publice anunțul (anunțul de concurs), pentru fiecare rundă a concursului național, (i) în Monitorul Oficial al României, (ii) pe site-ul web al ANFP, (iii) pe platforma informatică de concurs, (iv) în mass-media online, precum și (v) în mass-media audiovizuală sau prin utilizarea altor forme de publicitate suplimentară[42]. Conform Anexei 10 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ[43], anunțul trebuie publicat în Monitorul Oficial cu cel puțin 30 de zile calendaristice înainte de data stabilită pentru desfășurarea testării preliminare și stabilește, de asemenea, informațiile suplimentare care trebuie publicate pe site-ul web al ANFP[44].

4.3 Comisiile de concurs

46. **Pentru operaționalizarea concursului național, ANFP se bazează pe o arhitectură amplă de comisii instituite prin ordin al președintelui său:**

- **Comisiile pentru pregătirea subiectelor pentru testarea preliminară** și **comisiile pentru validarea subiectelor pentru testarea preliminară** sunt constituite prin ordin al președintelui ANFP și sunt alcătuite din reprezentanți ai ANFP, din reprezentanți ai ministerului responsabil cu administrația publică, precum și din reprezentanți ai universităților care includ facultăți în domeniul administrației publice[45]. Aceste comisii au

[41] Ordinul nr. 243/2024 emis de Președintele ANFP.
[42] În conformitate cu art. 19 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[43] Conținutul minim al anunțului care trebuie publicat în Monitorul Oficial include (i) numărul de funcții publice pentru care se organizează concursul național, defalcate pe categorii, clase și, după caz, grade profesionale, (ii) perioada și modalitatea prin care candidații se pot înscrie (în ceea ce privește acest din urmă aspect, trebuie menționat că înscrierea candidaților se poate face numai prin intermediul contului lor de pe platforma informatică de concurs).
[44] În plus față de conținutul minim publicat în Monitorul Oficial, ANFP trebuie să publice pe site-ul său web (i) denumirile complete ale funcțiilor publice vacante, (ii) compartimentele funcționale din cadrul autorităților și instituțiilor publice în organigramele cărora se regăsesc funcțiile publice vacante și (iii) bibliografia, tematica și/sau standardele de testare și de competență utilizate pentru testele cu variante multiple de răspuns folosite în cadrul testării preliminare.
[45] În conformitate cu art. 46 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

sarcina de a pregăti și, respectiv, de a valida subiectele pentru testele cu variante multiple de răspuns prin care sunt evaluate două dintre tipurile de cunoștințe generale în cadrul testării preliminare: (i) cunoștințele generale privind respectarea demnității umane, protecția drepturilor și libertăților fundamentale ale omului, prevenirea și combaterea incitării la ură și discriminării, egalitatea de șanse și de tratament și (ii) cunoștințele generale despre administrația publică[46].

- **Comisiile de verificare a eligibilității** sunt constituite prin ordin al președintelui ANFP. Fiecare comisie este formată din trei membri: doi funcționari publici desemnați de ANFP și un funcționar public desemnat de ministrul responsabil cu administrația publică sau de șeful autorității/instituției publice care a prevăzut cel mai mare număr de funcții publice în planul de recrutare pentru care se organizează runda concursului național[47]. Pentru fiecare comisie de verificare a eligibilității sunt desemnați și trei membri supleanți[48]. Membrii comisiilor de verificare a eligibilității trebuie să îndeplinească anumite condiții[49] și să nu se afle în situații de incompatibilitate și conflict de interese[50]. Principalele sarcini îndeplinite de comisiile de verificare a eligibilității sunt[51]: verificarea eligibilității candidaților în raport cu cerințele de participare la concursul național și publicarea rezultatului verificării eligibilității pe platforma informatică de concurs.
- **Comisiile de soluționare a contestațiilor privind verificarea eligibilității** sunt constituite prin ordin al președintelui ANFP. Desemnarea membrilor fiecărei comisii de soluționare a contestațiilor privind verificarea eligibilității, precum și a membrilor supleanți se face după aceleași reguli ca în cazul membrilor comisiei de verificare a eligibilității[52]. Membrii comisiilor de soluționare a contestațiilor privind verificarea eligibilității trebuie să îndeplinească aceleași cerințe ca membrii comisiilor de verificare a eligibilității[53]. Principalele sarcini îndeplinite de comisiile de soluționare a contestațiilor privind verificarea eligibilității sunt[54]: soluționarea contestațiilor depuse de candidați împotriva rezultatului verificării eligibilității și publicarea rezultatului contestațiilor pe platforma informatică de concurs.
- **Comisiile de organizare și desfășurare a concursului** sunt constituite prin ordin al președintelui ANFP. Desemnarea membrilor fiecărei comisii de organizare și desfășurare a

[46] În conformitate cu art. 46 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[47] În conformitate cu art. 21 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[48] În conformitate cu art. 21 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[49] În conformitate cu art. 22 alin. (2) lit. (a)-(c) și cu art. 23 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, membrii comisiilor de verificare a eligibilității trebuie să îndeplinească următoarele condiții: (i) să aibă cunoștințe în domeniul administrației publice, (ii) să aibă cel puțin trei ani de pregătire și/sau experiență în managementul resurselor umane sau în administrația publică, (iii) să aibă o probitate morală recunoscută și (iv) să nu fi făcut obiectul unei măsuri disciplinare pentru care sancțiunea nu a fost radiată din evidențe.
[50] În conformitate cu art. 22 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[51] În conformitate cu art. 27 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ
[52] În conformitate cu art. 21 alin. (1) și (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[53] În conformitate cu art. 22 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[54] În conformitate cu art. 27 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

concursului, precum și a membrilor supleanți se face după aceleași reguli ca în cazul membrilor comisiei de verificare a eligibilității[55]. Membrii comisiilor de organizare și desfășurare a concursului trebuie să îndeplinească aceleași cerințe ca membrii comisiei de verificare a eligibilității[56]. Principalele sarcini îndeplinite de comisiile de organizare și desfășurare a concursului sunt[57]: validarea, în platforma informatică de concurs, a verificării identității candidaților prezenți la testarea preliminară și la testarea avansată desfășurate în centrele de testare; înscrierea, în platforma informatică de concurs, a mențiunii „anulat" în cazul eliminării unui candidat din concurs; și validarea prezenței/absenței candidaților la testarea preliminară și la testarea avansată desfășurate în centrele de testare.

- **Comisiile de soluționare a contestațiilor însărcinate cu soluționarea contestațiilor depuse împotriva rezultatelor la testarea preliminară** sunt constituite prin ordin al președintelui ANFP. Desemnarea membrilor fiecărei comisii de soluționare a contestațiilor, precum și a membrilor supleanți se face după aceleași reguli ca în cazul membrilor comisiei de verificare a eligibilității[58]. Membrii comisiilor de soluționare a contestațiilor trebuie să îndeplinească aceleași cerințe ca membrii comisiei de verificare a eligibilității[59]. Principalele sarcini îndeplinite de comisiile de soluționare a contestațiilor însărcinate cu soluționarea contestațiilor formulate împotriva rezultatelor la testarea preliminară sunt[60]: soluționarea contestațiilor formulate de candidați împotriva rezultatului obținut la testele cu variante multiple de răspuns privind (i) cunoștințele generale în domeniul respectării demnității umane, protecției drepturilor și libertăților fundamentale ale omului, prevenirii și combaterii incitării la ură și discriminării, egalității de șanse și de tratament sau (ii) cunoștințele generale despre administrația publică, și publicarea rezultatului contestațiilor pe platforma informatică de concurs.

47. **Asigurarea integrității și profesionalismului procesului de recrutare depinde de calitatea și adecvarea funcționarilor publici desemnați să facă parte din diferitele comisii implicate în concursul național.** În conformitate cu art. 467 alin. (3) din OUG nr. 57/2019, membrii comisiei trebuie să îndeplinească o serie de condiții specifice menite să garanteze obiectivitatea și profesionalismul. Aceștia trebuie să aibă cunoștințe despre administrația publică, cel puțin trei ani de pregătire sau experiență în managementul resurselor umane sau administrația publică și să demonstreze o probitate morală recunoscută. În plus, aceștia nu trebuie să se afle în situațiile de incompatibilitate prevăzute la art. 23 din Anexa nr. 10, cum ar fi existența unor sancțiuni disciplinare neradiate sau participarea simultană atât în comisia de verificare a eligibilității, cât și în comisia de soluționare a contestațiilor corespunzătoare. Restricții similare se aplică comisiilor de organizare și desfășurare a concursului și de soluționare a contestațiilor implicate în realizarea etapelor testării preliminare și avansate. Membrii trebuie, de asemenea, să evite situațiile de conflict de interese definite la art. 24 din Anexa nr. 10, inclusiv faptul de a avea relații cu caracter patrimonial sau personale cu candidații, interese politice sau

[55] În conformitate cu art. 26 alin. (2) și cu art. 21 alin. (1) și (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[56] În conformitate cu art. 26 alin. (2) și cu art. 22 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[57] În conformitate cu art. 30 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[58] În conformitate cu art. 26 alin. (2) și cu art. 21 alin. (1) și (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[59] În conformitate cu art. 26 alin. (2) și cu art. 22 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[60] În conformitate cu art. 30 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

economice care ar putea compromite imparțialitatea, relații de rudenie până la gradul al patrulea cu candidații sau cu alți membri ai comisiei, sau relații de prietenie sau dușmănie cu oricare dintre candidați.

48. **În ciuda acestor cerințe detaliate, legislația nu specifică modul în care trebuie verificată respectarea acestor condiții și nici nu atribuie responsabilități clare pentru efectuarea verificărilor.** Această lacună este deosebit de problematică în cazul condițiilor formulate în termeni generali sau subiectivi, cum ar fi cerința de probitate morală sau de demonstrare a cunoștințelor profesionale în administrația publică. În plus, desemnarea membrilor comisiilor nu este structurată ca un proces competitiv sau deschis. Funcționarii publici sunt numiți pe cale administrativă, fără un mecanism prin care personalul interesat să își poată exprima disponibilitatea sau să fie selectat pe baza meritelor sau a competențelor relevante. Introducerea unui proces transparent de exprimare a interesului și de selecție ar putea consolida profesionalismul, ar asigura o bază mai largă și mai diversificată de evaluatori și ar spori încrederea în integritatea sistemului de recrutare.

4.4 Faza de înscriere

49. **Candidații la concursul național trebuie să își constituie dosarul de concurs pe platforma informatică de concurs.** În vederea desfășurării concursului național, ANFP a dezvoltat și gestionează o platformă informatică dedicată, pe care candidații trebuie să se înregistreze și să o utilizeze pe tot parcursul procesului de recrutare. Orice persoană își poate crea un cont de utilizator pe platforma informatică de concurs[61] și își poate înregistra profilul individual de concurs, care include date de identificare (cum ar fi numele, codul numeric personal, cartea de identitate), informații privind studiile și formarea, experiența profesională, competențele informatice, competențele lingvistice și, după caz, informații privind o eventuală dizabilitate (necesare în cazul în care este necesară adaptarea rezonabilă a condițiilor de desfășurare a concursului). Utilizatorii pot, de asemenea, să încarce în conturile lor documente relevante (de exemplu, documente de identitate, diplome, recomandări din partea angajatorilor, documente care atestă experiența profesională anterioară sau actuală). Utilizatorii înregistrați pe platforma informatică de concurs primesc un cod unic de identificare, care va fi utilizat în comunicările legate de concursul național. Candidații pot participa la etapa de recrutare a concursului național numai prin intermediul conturilor lor de utilizator, înscriindu-se la una (sau mai multe) dintre rundele concursului național. Cu câteva excepții[62], întregul proces de participare la etapa de recrutare a concursului național (înscrierea, testarea, comunicarea rezultatelor, depunerea contestațiilor, comunicarea rezultatelor soluționării contestațiilor) se desfășoară pe platforma informatică de concurs.

50. **Dosarul de concurs poate fi constituit numai online, prin intermediul contului de utilizator al fiecărui candidat înregistrat pe platforma informatică de concurs.** În termen de 20 de zile calendaristice de la data publicării anunțului (anunțului de concurs), candidații trebuie să își constituie dosarul de concurs, care constă în[63]:

[61] https://platforma-concurs-national.anfp.gov.ro/.
[62] De exemplu, testarea avansată pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici și pentru anumite funcții publice de conducere se desfășoară în persoană și presupune observarea directă a indicatorilor comportamentali ai fiecărui candidat.
[63] În conformitate cu art. 38 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

- **Formularul de înscriere**. Candidații trebuie să completeze formularul de înscriere online. Conținutul formularului de înscriere pentru concursul național este stabilit prin lege[64]. Formularul de înscriere online include secțiuni referitoare la informații relevante pentru concursul național (studii, experiență profesională, competențe operare calculator, competențe lingvistice), precum și o declarație pe propria răspundere privind îndeplinirea mai multor cerințe de eligibilitate. În plus, candidații pentru funcții publice din categoria înalților funcționari publici trebuie să indice opțiunea lor pentru una dintre cele patru limbi străine (engleză, franceză, germană sau spaniolă) care va fi evaluată în cadrul testării preliminare.

  Trebuie menționat faptul că declarația pe propria răspundere acoperă și cerința generală ca funcționarii publici să fie apți din punct de vedere medical și psihologic pentru a ocupa o funcție publică[65]. Conform Codului administrativ, respectarea acestei cerințe nu este verificată în cadrul etapei de recrutare a concursului național, ci în cadrul concursului pe post (adică etapa de selecție, care este a doua etapă a procesului de recrutare)[66], ceea ce ridică întrebarea dacă este adecvată/relevantă includerea sa în declarația pe propria răspundere depusă în cadrul concursului național.

- **Anexele la formularul de înscriere**, care includ documente care dovedesc îndeplinirea mai multor cerințe de eligibilitate. După cum se arată în Tabelul 3 de mai jos, documentele care trebuie anexate la formularul de înscriere depind de categoria funcției publice. Aceste documente trebuie încărcate în secțiunea „anexe formular de înscriere" din platforma informatică de concurs. Documentele care sunt încărcate în profilul de utilizator al candidatului, dar nu sunt încărcate în secțiunea „anexe formular de înscriere" din platforma informatică de concurs , nu pot fi accesate de membrii comisiei de evaluare și, prin urmare, nu pot fi luate în considerare la verificarea eligibilității.

51. **După ce candidatul a completat și încărcat informațiile și documentele necesare, acesta este înscris în mod oficial la concursul național.** La sfârșitul perioadei de înscriere, fiecărui candidat care s-a înscris i se atribuie un număr de înregistrare a dosarului de concurs care, împreună cu codul unic de identificare atribuit la înregistrarea pe platforma informatică de concurs, va fi utilizat pentru comunicarea rezultatelor la testele care compun concursul național.

Tabelul 3. Conținutul dosarului de concurs necesar pentru fiecare categorie de funcții publice

Conținutul dosarului de concurs	***Funcții publice de execuție***	***Funcții publice de conducere***	***Funcții publice din categoria înalților funcționari publici***
Formular de înscriere	✓	✓	✓
Carte de identitate	✓	✓	✓
Act doveditor emis de autoritățile competente, în cazul în care a avut loc o schimbare a numelui consemnat în certificatul de naștere	✓	✓	✓

[64] Modelul formularului de cerere este prevăzut la art. 137 pct. I din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[65] Prevăzută la art. 465 alin. (1) lit. (e) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[66] În conformitate cu art. 94 alin. (2) lit. (f) și cu art. 97 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

Conținutul dosarului de concurs	*Funcții publice de execuție*	*Funcții publice de conducere*	*Funcții publice din categoria înalților funcționari publici*
Diplome de studii sau echivalente (care atestă nivelul de studii corespunzător clasei funcției publice pentru care se organizează concursul[67])	✓	✓	✓
Carnetul de muncă și/sau o adeverință eliberată de angajator pentru perioada lucrată, care să ateste vechimea în muncă, precum și vechimea în specialitatea studiilor necesare exercitării funcției publice	✓	✓	✓
Diplomă de master în domeniul administrației publice, management sau în specialitatea studiilor necesare ocupării funcției publice sau o diplomă echivalentă	-	✓	✓
Certificat sau document care atestă absolvirea programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, organizat de INA, sau exercitarea unui mandat complet de parlamentar	-	-	✓

4.5 Verificarea eligibilității

52. **Prima etapă a concursului național constă în verificarea îndeplinirii, de către candidați, a cerințelor de eligibilitate.** Cu cât categoria funcției publice este mai înaltă, cu atât cerințele legale pentru ocuparea unei funcții publice sunt mai extinse; în consecință, condițiile de eligibilitate privind participarea la concursul național sunt[68]:

- **Condițiile de eligibilitate pentru funcțiile publice de execuție[69]** includ, printre altele, ca persoana (i) să dețină cetățenia română și să aibă domiciliul în România, (ii) să aibă vârsta de minim 18 ani împliniți, (iii) să îndeplinească condițiile de studii și vechime în specialitate prevăzute de legislație pentru ocuparea funcției publice, (iv) să nu fi fost destituit dintr-o funcție publică sau să nu i se fi reziliat contractul de muncă din motive disciplinare în ultimii trei ani.

Caseta 2. Cerința privind vechimea în specialitatea studiilor necesare pentru ocuparea unei funcții publice

Vechimea în specialitatea studiilor necesare pentru ocuparea unei funcții publice reprezintă una dintre condițiile de eligibilitate pentru ocuparea funcțiilor publice. În conformitate cu art. 424 alin. (3) din Codul

[67] În conformitate cu art. 386 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, funcțiile publice sunt clasificate în funcție de nivelul studiilor necesare pentru ocuparea lor:
- clasa I cuprinde funcțiile publice pentru care este necesară o diplomă de licență sau echivalentă;
- clasa a II-a cuprinde funcțiile publice pentru care este necesară o diplomă de studii superioare de scurtă durată, obținută în perioada anterioară aplicării celor trei cicluri tip Bologna;
- clasa a III-a cuprinde funcțiile publice pentru care sunt necesare studii liceale, respectiv studii medii liceale, finalizate cu diplomă de bacalaureat.

[68] În conformitate cu art. 42 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[69] Prevăzute la art. 465 alin. (1) lit. (a), (b), (f), (h)-(k) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

administrativ, vechimea în specialitate este vechimea dobândită în temeiul unui contract individual de muncă, al unui raport de serviciu sau ca profesie liberală, demonstrată cu documente corespunzătoare.

Cerința privind vechimea în specialitatea studiilor necesare pentru ocuparea unei funcții publice nu este, în sine, incompatibilă cu utilizarea cadrului de competențe generale (în etapa de recrutare a concursului) sau cu utilizarea competențelor specifice (în etapa de selecție a concursului). Vechimea în specialitate reflectă un anumit nivel de experiență practică, care nu este neapărat surprinsă de competențele generale și/sau specifice. În conformitate cu experiența internațională, procesele de recrutare pentru posturi în cadrul autorităților/instituțiilor UE includ uneori condiții de eligibilitate legate de vechime.

Demonstrarea și verificarea îndeplinirii cerinței privind vechimea în specialitatea studiilor necesare pentru ocuparea unei funcții publice prezintă mai multe provocări. Unul dintre motivele cele mai frecvente pentru respingerea candidaților în etapa de verificare a eligibilității din faza de recrutare este incapacitatea de a demonstra vechimea necesară în specialitatea studiilor. Această situație poate fi determinată de natura rigidă și restrictivă a acestei condiții (care impune dovada unei legături directe între specialitatea studiilor și funcțiile ocupate de candidat pe parcursul carierei sale profesionale) și/sau de lacunele sau lipsa de claritate și interpretarea dispozițiilor legale care reglementează această cerință.

Eliminarea completă a cerinței privind vechimea în specialitatea studiilor necesare pentru ocuparea unei funcții publice ar avea, printre altele, următoarele consecințe:

- ar elimina un element important de filtrare a vechimii în muncă a candidaților;
- ar necesita identificarea unui nou criteriu de clasificare a gradelor profesionale ale funcțiilor publice de execuție (în măsura în care această metodă de clasificare este păstrată);
- ar conduce la o abordare inconsecventă a condițiilor de eligibilitate pentru funcțiile din sectorul public (funcții publice vs. funcții contractuale), întrucât Hotărârea Guvernului (HG) nr. 1336/2022 se referă la vechimea în specialitatea studiilor necesare pentru ocuparea funcțiilor contractuale din sectorul public (o posibilă soluție ar fi și modificarea HG nr. 1335/2022, eliminând referirile la vechimea în specialitatea studiilor).

Condiția privind vechimea în specialitatea studiilor necesare pentru ocuparea unei funcții publice ar putea fi reformulată sau înlocuită:

- cu o condiție privind vechimea generală în muncă. Această formulare ar facilita demonstrarea și verificarea conformității; totuși, ar avea principalul dezavantaj de a fi în mare măsură irelevantă, având în vedere că vechimea în muncă poate fi acumulată în activități complet diferite de cele asociate funcției publice.
- cu o condiție privind vechimea în muncă relevantă (adică perioada în care candidatul a îndeplinit atribuții sau sarcini relevante pentru funcția publică care urmează să fie ocupată). O astfel de condiție ar fi similară condiției de eligibilitate privind vechimea aplicată în procesele de recrutare pentru posturi în cadrul instituțiilor UE sau în alte state membre ale UE[70]. În contextul acestui sistem, se ia în considerare numai vechimea obținută după finalizarea studiilor necesare pentru participarea la concurs, o limitare care ar putea fi luată în considerare și la reformularea cerinței actuale.

Principalul avantaj al unei astfel de formulări este că vizează numai vechimea care, în principiu, este utilă pentru ocuparea funcției publice, pe baza similitudinii atribuțiilor și sarcinilor. Totuși, implementarea unei astfel de condiții are mai multe implicații:

- ea ar presupune ca (i) respectivii candidați să prezinte documente care să detalieze atribuțiile/sarcinile efectiv îndeplinite, iar (ii) comisiile de verificare a eligibilității să evalueze în ce măsură aceste atribuții/sarcini pot fi considerate relevante în raport cu cele prevăzute pentru funcția publică care urmează să fie ocupată. Dintr-o astfel de perspectivă, verificarea acestei condiții poate întâmpina aceleași dificultăți de interpretare și aplicare ca și cerința actuală privind vechimea în specialitatea

[70] De exemplu, în Irlanda, care a fost unul dintre modelele care au stat la baza recomandărilor privind concursul național din 2019, posturile vacante menționează în mod clar, acolo unde este necesar, vechimea relevantă, care este legată de atribuțiile principale ale postului care face obiectul anunțului. Mai multe informații sunt disponibile la: https://www.publicjobs.ie/en/job-search.

Numai pentru uz oficial

studiilor (de exemplu, pot să apară probleme în calcularea perioadelor de vechime relevantă în cazul în care un candidat a deținut anterior o funcție care implica atât sarcini similare cu cele ale funcției publice, cât și sarcini fără legătură cu aceasta[71]).

- verificarea acestei cerințe nu s-ar putea realiza pe parcursul concursului național, în cazul în care anunțul pentru această etapă nu include informații despre atribuțiile/sarcinile specifice fiecărei funcții care urmează să fie ocupată. Prin urmare, potențialii candidați nu ar putea să evalueze singuri dacă îndeplinesc sau nu cerința privind vechimea relevantă.
- așadar, verificarea acestei condiții ar trebui să aibă loc exclusiv în etapa de selecție (concursul pe post). Având în vedere că verificarea eligibilității în această etapă este realizată de comisii instituite la nivelul diferitelor autorități/instituții publice individuale, cerința reformulată ar trebui să fie însoțită de orientări metodologice și/sau programe de formare pentru a asigura o abordare coerentă și uniformă a verificării conformității.

- **Condițiile de eligibilitate pentru funcțiile publice de conducere**[72] cuprind toate condițiile de eligibilitate pentru funcțiile publice de execuție, precum și o cerință suplimentară în ceea ce privește studiile, și anume, deținerea unei diplome de master în domeniul administrației publice, management sau în specialitatea studiilor necesare pentru ocuparea funcției publice sau a unei diplome echivalente.
- **Condițiile de eligibilitate pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici**[73] cuprind toate condițiile de eligibilitate pentru funcțiile publice de conducere, precum și câteva cerințe suplimentare, care includ, printre altele (i) absolvirea programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, organizat de Institutul Național de Administrație (INA), sau exercitarea unui mandat complet de parlamentar, precum și (ii) o vechime de cel puțin șapte ani în specialitatea studiilor necesare pentru ocuparea funcției publice. Trebuie reținut faptul că dispozițiile legale care stabilesc condițiile pentru ocuparea unei funcții publice din categoria înalților funcționari publici și condițiile de eligibilitate privind concursul național pentru ocuparea unor funcții publice din categoria înalților funcționari publici trebuie revizuite pentru a rezolva problemele prezentate în caseta de mai jos.

Caseta 3. Aspecte legate de dispozițiile legale referitoare la cerințele pentru ocuparea unei funcții publice din categoria înalților funcționai publici și de cerințele de eligibilitate privind participarea la concursurile naționale pentru ocuparea de funcții publice din categoria înalților funcționari publici

Art. 42 alin. (1) din Anexa nr. 10 la OUG nr. 57/2019 prevede că, pentru participarea la concursul național pentru ocuparea de funcții publice din categoria înalților funcționari publici, **condițiile de eligibilitate** sunt aceleași cu cele prevăzute la art. 394 alin. (4) din OUG nr. 57/2019.

Aceste dispoziții legale sunt afectate de mai multe probleme:

---

[71] O soluție de reglementare în acest sens ar putea fi cea prevăzută în secțiunea 2.3, la punctul 1 litera (e) din anexa la anunțul de concursuri generale C/2025/1273 (publicat în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2025/1273/oj): *„Pentru a fi luată în considerare, experiența profesională trebuie să îndeplinească următoarele condiții generale: [...] trebuie să îndeplinească criteriile de relevanță definite în anunțul de concurs. Dacă numai o parte dintre sarcinile îndeplinite într-o anumită perioadă de experiență profesională pot fi considerate relevante, se aplică următoarele reguli: (i) în cazul în care sunt relevante mai mult de 75% din sarcini, întreaga perioadă de experiență profesională va fi considerată relevantă; (ii) în cazul în care sunt relevante mai mult de 50% din sarcini, dar cel mult 75% din sarcini, perioada de experiență profesională indicată va fi luată în considerare în proporție de 75%.”*

[72] Prevăzute la art. 465 alin. (1) lit. (a), (b), (f), (h)-(k) și la art. 465 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[73] Prevăzute la art. 394 alin. (4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

- art. 394 alin. (4) lit. (a) prevede că, pentru a ocupa o funcție publică din categoria înalților funcționari publici, o persoană trebuie să îndeplinească toate condițiile prevăzute la art. 465 din OUG nr. 57/2019. În fapt, alin. (3) și (4) ale art. 465 din OUG nr. 57/2019 nu se aplică înalților funcționari publici.
- art. 42 alin. (1) prevede că cerințele stabilite la art. 394 alin. (4) sunt verificate în cadrul verificării eligibilității. De fapt, art. 394 alin. (4) include, printre altele, condiții care nu sunt verificate cu ocazia verificării eligibilității (de exemplu, cerința de a avea cunoștințe generale privind competențele lingvistice de comunicare scrisă într-una dintre următoarele limbi: engleză, franceză, germană sau spaniolă, nivel A2, conform Cadrului european comun de referință pentru limbi străine, evaluate în cadrul testării preliminare). Mai mult, conform uneia dintre condițiile incluse la art. 394 alin. (4), candidații trebuie să fi promovat concursul național, ceea ce, în mod evident, nu poate fi o condiție preliminară pentru a fi eligibili să participe la același concurs.

Pentru a remedia aceste probleme, dispozițiile legale în cauză ar trebui modificate prin includerea unor referințe mai exacte: art. 394 alin. (4) lit. (a) ar trebui să facă trimitere la condițiile prevăzute la art. 465 alin. (1) și (2), iar art. 42 alin. (1) din Anexa nr. 10 ar trebui să facă trimitere la condițiile prevăzute la art. 394 alin. (4) lit. (b)-(e).

53. **Candidații care demonstrează că îndeplinesc toate condițiile de eligibilitate sunt declarați „admiși", în timp ce restul candidaților sunt declarați „respinși".** Comisia de verificare a eligibilității[74], instituită de ANFP, evaluează dacă documentele încărcate de candidați demonstrează că aceștia îndeplinesc cerințele de eligibilitate. Comisia de verificare a eligibilității trebuie să efectueze evaluarea în termen de zece zile lucrătoare de la data-limită de înscriere la concursul național[75]. În urma evaluării, comisia decide, cu unanimitate sau cu majoritate de voturi, candidații declarați „admiși" și cei declarați „respinși". Rezultatul verificării eligibilității și, după caz, motivele respingerii candidaților sunt comunicate (i) prin intermediul platformei informatice de concurs, în contul de utilizator al candidaților, aceștia fiind notificați prin e-mail în acest sens, precum și (ii) pe site-ul web al ANFP, în secțiunea special creată în acest scop[76].

54. **Orice candidat nemulțumit de rezultatele obținute la verificarea eligibilității efectuată de comisiile de verificare a eligibilității poate depune o contestație la comisia de soluționare a contestațiilor privind verificarea eligibilității.** În termen de 24 de ore de la publicarea rezultatelor obținute la verificarea eligibilității, orice candidat nemulțumit poate depune contestație prin intermediul platformei informatice de concurs, sub sancțiunea decăderii din acest drept[77]. Contestațiile depuse împotriva rezultatelor obținute la verificarea eligibilității sunt soluționate de comisia de soluționare a contestațiilor privind verificarea eligibilității[78], în termen de trei zile lucrătoare de la data-limită de depunere a contestațiilor[79]. Comisia de soluționare a contestațiilor privind verificarea eligibilității decide, cu unanimitate sau cu

[74] În conformitate cu art. 20 alin. (4) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, ANFP poate înființa una sau mai multe comisii de verificare a eligibilității, în funcție de numărul de candidați care s-au înscris la concursul național.
[75] În conformitate cu art. 42 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[76] În conformitate cu art. 43 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[77] În conformitate cu art. 56 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[78] În conformitate cu art. 20 alin. (4) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, ANFP poate înființa una sau mai multe comisii de soluționare a contestațiilor privind verificarea eligibilității, în funcție de numărul de candidați care s-au înscris la concursul național.
[79] În conformitate cu art. 57 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

majoritate de voturi[80], (i) să admită contestația, în cazul în care concluzionează că documentele anexate la formularul de înscriere dovedesc îndeplinirea cerințelor de eligibilitate de către candidat, sau (ii) să respingă contestația, în cazul în care concluzionează că documentele încărcate nu dovedesc îndeplinirea cerințelor de eligibilitate de către acesta[81]. Rezultatul contestațiilor este comunicat (i) prin intermediul platformei informatice de concurs, în contul de utilizator al candidatului respectiv, acesta fiind notificat prin e-mail în acest sens, și (ii) pe site-ul web al ANFP, în secțiunea special creată în acest scop[82]. Candidații ale căror contestații au fost respinse se pot adresa instanței de contencios administrativ[83].

55. **Pe parcursul verificării eligibilității, legislația nu acordă ANFP și candidaților dreptul de a trimite cereri de clarificare și de a furniza astfel de clarificări cu privire la documentele depuse, nici de a depune documente suplimentare.** Astfel, rezultatul acestei verificări se bazează exclusiv pe documentele pe care candidații le-au anexat la formularul de înscriere. Spre deosebire de concursul pe post (adică etapa de selecție), în cadrul căruia candidații au dreptul să prezinte, dacă li se cere acest lucru, alte documente relevante, din categoria celor prevăzute la art. 94 alin. (2) - (4) din Anexa nr. 10 la Codul administrativ, cu privire la condițiile de eligibilitate[84], legislația nu prevede o astfel de posibilitate cu ocazia verificării eligibilității. Dezavantajul de a nu oferi candidaților posibilitatea de a prezenta documente suplimentare este că acest lucru poate duce la respingerea candidaților pe motive formale minore (de exemplu, netransmiterea actului doveditor emis de autoritățile competente care atestă schimbarea numelui consemnat în certificatul de naștere, prezentarea unui act de identitate expirat). Candidați care, de fapt, îndeplinesc cerințele de eligibilitate, dar nu au fost suficient de diligenți în a depune actele doveditoare corespunzătoare (de exemplu, depunerea de adeverințe eliberate de angajatori pentru perioada lucrată, care nu menționează în mod clar cerințele de studii pentru posturile ocupate de angajat/candidat și/sau nu permit să se stabilească dacă vechimea dobândită în aceste posturi este relevantă pentru specialitatea studiilor necesare pentru ocuparea funcției publice), sunt respinși.

56. **Totuși, aceste dezavantaje sunt compensate de faptul că procesul de verificare a eligibilității este mai simplificat**, deoarece comisia de verificare a eligibilității evaluează numai documentele pe care candidații le-au anexat inițial la formularul de înscriere și nu trebuie (și nu poate) să solicite candidaților clarificări sau documente suplimentare, fiind astfel eliminată orice suspiciune că anumiți candidați ar putea fi favorizați prin faptul că li se permite să își modifice formularul de înscriere și/sau să depună documentele lipsă.

57. **După ce comisia de soluționare a contestațiilor privind verificarea eligibilității a soluționat contestațiile depuse împotriva rezultatelor obținute la verificarea eligibilității, candidații declarați „admiși" în urma verificării eligibilității trebuie să aleagă un centru de**

---

[80] În situația în care între membrii comisiei de soluționare a contestațiilor privind verificarea eligibilității există diferențe de opinie care nu au putut fi soluționate de comun acord, candidatul este declarat "admis" ori "respins" în funcție de opinia majoritară, consemnată conform secțiunilor individuale alocate fiecărui membru din platforma informatică de concurs. Membrul comisiei de soluționare a contestațiilor privind verificarea eligibilității care nu este de acord cu opinia majoritară formulează opinie separată, motivată, și o consemnează în secțiunea individuală disponibilă în platforma informatică de concurs.

[81] În conformitate cu art. 57 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[82] În conformitate cu art. 60 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[83] În conformitate cu art. 61 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[84] În conformitate cu art. 97 alin. (5) și (6) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

testare și o dată și o oră pentru a susține testările preliminară/avansată[85]. Testarea preliminară pentru toate funcțiile publice și testarea avansată pentru majoritatea funcțiilor publice[86] se desfășoară online pe platforma informatică de concurs, dar candidații trebuie să susțină testele în persoană în centrele de testare stabilite de ANFP (adică pe calculatoarele aflate în aceste centre). Prin urmare, după caz, candidații declarați „admiși" la verificarea eligibilității trebuie să opteze pentru un centru de testare din lista furnizată de ANFP și pentru o anumită sesiune de testare (adică o anumită dată și un anumit interval orar). În termen de trei zile lucrătoare de la notificarea primită prin intermediul platformei informatice de concurs, candidații trebuie să aleagă centrul de testare preferat și sesiunea de testare, în secțiunea dedicată din conturile lor de utilizator. Candidații care nu aleg un centru de testare sunt repartizați de ANFP la un centru de testare, astfel încât să se asigure un număr minim de zece candidați per centru de testare[87]. În plus, chiar și candidații care și-au completat opțiunea pe platforma informatică de concurs pot fi repartizați de ANFP la un alt centru de testare și/sau o altă sesiune de testare, astfel încât să se atingă un număr minim de zece candidați per centru de testare și per sesiune de testare[88].

Caseta 4. Aspecte legate de repartizarea candidaților în centrele de testare stabilite de ANFP

Pentru concursul național din 2023 (în cadrul proiectului-pilot) au existat doar două centre de testare stabilite de ANFP, iar pentru concursul național din 2024 (denumit concurs național extins) și pentru cele două sesiuni ale concursului național din 2025, numărul centrelor de testare a fost mărit la opt.

Locațiile celor opt centre de testare din România sunt indicate pe harta de mai jos:

[85] În conformitate cu art. 44 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[86] Cu excepția funcțiilor publice din categoria înalților funcționari publici și a anumitor funcții publice de conducere (și anume, director general, director general adjunct, director executiv și director executiv adjunct care au calitatea de conducători ai instituțiilor publice), pentru care testarea avansată se desfășoară în centre de evaluare.

[87] În conformitate cu art. 44 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[88] În conformitate cu art. 44 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

Sursa: Ghidul candidatului 2025-2026, elaborat și publicat de ANFP[89].

Analiza distribuției geografice a centrelor de testare stabilite de ANFP arată o acoperire inegală:

- Singurul centru de testare situat în regiunea istorică a Moldovei se află în orașul Suceava, în extremitatea nordică a regiunii.
- Cinci județe (Bacău, Galați, Vaslui, Satu Mare, Vrancea) nu au niciun centru de testare pe teritoriul lor sau pe teritoriul vreunuia dintre județele învecinate (adică cel mai apropiat centru de testare se află la două județe distanță). Patru dintre aceste cinci județe (Bacău, Galați, Vaslui, Vrancea) sunt situate într-o singură regiune (Moldova) și reprezintă jumătate din județele acestei regiuni.
- Trei dintre cele opt centre de testare sunt concentrate în trei județe învecinate (București-Ilfov, Prahova și Brașov), fiecare dintre aceste județe având graniță cu unul dintre celelalte două județe.
- Distribuția geografică inegală a centrelor de testare stabilite de ANFP ar putea limita efectiv numărul potențialilor candidați, deoarece candidații care locuiesc mai departe de centrele de testare pot fi mai puțin dispuși sau mai puțin capabili să participe la concursul național decât cei care locuiesc mai aproape.

Acest efect restrictiv asupra numărului potențial de candidați poate fi agravat de faptul că ANFP are dreptul de a repartiza în mod unilateral un candidat la un anumit centru de testare și/sau la o anumită sesiune de testare, (i) în cazul în care candidatul nu și-a exercitat dreptul de a opta pentru un centru de testare și/sau o sesiune de testare[90], dar și (ii) în cazul în care numărul candidaților care au optat pentru un anumit centru de testare și/sau o anumită sesiune de testare nu atinge pragul minim de zece candidați per centru de testare și sesiune de testare[91]. Acest lucru ar putea duce la repartizarea candidaților, fără ca ei să aibă vreun cuvânt de spus în această privință, în centre de testare situate la o distanță semnificativ mai mare de domiciliul lor, ceea ce ar implica costuri mai mari pentru participarea la testarea preliminară/avansată (de exemplu, transport, cazare) și, în consecință, ar putea descuraja participarea candidaților cu resurse financiare limitate.

4.6 Testarea preliminară

58. **Testarea preliminară constă în evaluarea cunoștințelor generale și a aptitudinilor cognitive necesare pentru ocuparea funcțiilor publice, prin intermediul unor teste cu variante multiple de răspuns pe care candidații trebuie să le completeze/rezolve online pe platforma informatică de concurs, la unul dintre centrele de testare stabilite de ANFP.** Legislația prevede tipurile de cunoștințe generale necesare pentru ocuparea funcțiilor publice, care sunt evaluate în cadrul testării preliminare. Deși majoritatea tipurilor de cunoștințe generale necesare sunt aceleași, indiferent de funcția publică, testarea preliminară a acestor tipuri de cunoștințe generale este de obicei adaptată fiecărei categorii de funcții publice. Există cinci tipuri mari de cunoștințe generale evaluate în cadrul testării preliminare:

- **Cunoștințele generale în domeniul respectării demnității umane, protecției drepturilor și libertăților fundamentale ale omului, prevenirii și combaterii incitării la ură și discriminării, egalității de șanse și de tratament**. Testele cu variante multiple de răspuns utilizate pentru evaluarea acestui tip de cunoștințe generale sunt concepute separat pentru fiecare categorie de funcții publice, ceea ce sugerează că, deși același tip de cunoștințe este

[89] Disponibil la: https://concurs-national.anfp.gov.ro/wp-content/uploads/Ghidul-candidatului-CN-2025-2026_28.03.2025_pt-site.pdf (accesat la: 29.06.2025).
[90] În conformitate cu art. 44 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[91] În conformitate cu art. 44 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

necesar pentru ocuparea oricărei funcții publice, nivelul cunoștințelor generale depinde de categoria respectivelor funcții publice.

- **Cunoștințele generale în domeniul administrației publice**. La fel ca în cazul tipului de cunoștințe generale menționat anterior, cunoștințele generale despre administrația publică sunt evaluate prin teste cu variante multiple de răspuns, concepute separat pentru fiecare categorie de funcții publice, ceea ce confirmă aceeași ipoteză, și anume că nivelul necesar de cunoștințe generale despre administrația publică crește odată cu nivelul categoriei funcțiilor publice.
- **Cunoștințele teoretice în domeniul tehnologiei informației, nivel elementar** (IT). Conform Codului administrativ, candidații pentru o funcție publică trebuie să aibă cunoștințe teoretice de IT de nivel „utilizator începător", similar cu nivelurile de certificare European Computer Driving License (ECDL) sau International Certificate of Digital Literacy (ICDL)[92]. Trebuie remarcat faptul că, în absența unei dispoziții legale contrare, același nivel de cunoștințe de IT (adică nivelul „utilizator începător") este necesar pentru toate categoriile de funcții publice. Deși aparent precisă, referirea la nivelurile de certificare ECDL și ICDL este, de fapt, dificil de utilizat pentru a determina nivelul de „utilizator începător" necesar pentru cunoștințele teoretice în domeniul IT (argumente în acest sens sunt prezentate în Rezultatul 1 – *Raportul privind evaluarea nevoilor de competențe digitale pentru administrația publică din România*, elaborat în cadrul componentei Instrumentului de sprijin tehnic „România: Dezvoltarea cadrului de competențe digitale generale pentru funcționarii publici").

Caseta 5. Aspecte legate de cerințele referitoare la cunoștințele teoretice în domeniul tehnologiei informației

> Conform Codului administrativ, candidații pentru o funcție publică trebuie să aibă cunoștințe teoretice în domeniul tehnologiei informației la nivel „utilizator începător", similar nivelurilor de certificare European Computer Driving License (ECDL) sau International Certificate of Digital Literacy (ICDL).
>
> Analiza celor mai recente trei runde ale concursului național[93] a evidențiat că, pe lângă cerința generală de a deține cunoștințe teoretice în domeniul tehnologiei informației la nivel de „utilizator începător", similar nivelurilor de certificare ECDL/ICDL, anunțurile privind lansarea concursului național enumeră subiectele specifice care sunt acoperite de această cerință, împărțite în trei categorii: (i) utilizarea computerului, internet și poștă electronică, (ii) editarea de text – **Microsoft Word** și (iii) calcul tabelar – **Microsoft Excel**.
>
> Deși suita Microsoft Office este utilizată pe scară largă în administrația publică românească (este practic singura suită software de birou utilizată în practică), referirea la aplicații specifice dezvoltate de un anumit furnizor de software în anunțurile privind concursul național poate fi nerecomandată.

- **Abilitățile cognitive**. În ceea ce privește nivelul necesar pentru abilitățile cognitive, Codul administrativ prevede că aceste abilități cognitive sunt evaluate în conformitate cu nivelul funcțiilor publice pentru care se organizează concursul național, care se referă la nivelul ierarhic al funcțiilor publice (adică la categoria funcțiilor publice: de execuție, de conducere sau înalți funcționari publici). Acest lucru presupune că nivelul necesar pentru abilitățile cognitive crește odată cu nivelul funcțiilor publice.

[92] În conformitate cu art. 47 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[93] Și anume, concursul național desfășurat în 2024 (denumit concurs național extins) și cele două sesiuni ale concursului național desfășurate în 2025.

Numai pentru uz oficial

Caseta 6. Aspecte legate de cerințele referitoare la abilitățile cognitive

> Conform Codului administrativ, în cadrul testării preliminare sunt evaluate abilitățile cognitive ale candidaților. Legislația nu prevede în mod specific tipurile de abilități cognitive care sunt evaluate în cadrul testării preliminare.
>
> Analiza celor patru sesiuni ale concursului național desfășurate[94] a arătat că tipurile de abilități cognitive evaluate în cadrul testării preliminare au fost: raționamente deductive, aptitudini numerice și aptitudini verbale.
>
> Ar fi recomandabilă modificarea Codului administrativ în sensul unei enumerări clare a celor trei tipuri de abilități cognitive evaluate în cadrul testării preliminare. În plus, ar trebui adăugate dispoziții pentru a reglementa anumite aspecte de bază ale procesului de evaluare a abilităților cognitive, cum ar fi:
>
> - ponderea pe care o au punctajele acordate în urma evaluării celor trei tipuri de abilități cognitive în punctajul total (adică ponderea ar putea fi stabilită prin legislație sau ar putea fi determinată pentru fiecare rundă a concursului național, cu obligația, în acest din urmă caz, de a include informații privind ponderea în anunțul prin care se lansează concursul național).
>
> - pragul minim pentru punctajul total, precum și pragurile minime pentru fiecare dintre cele trei tipuri de abilități cognitive, pe care candidații trebuie să le obțină pentru a fi considerați ca având nivelul necesar de abilități cognitive.

- **Cunoștințele generale privind competențele lingvistice de comunicare scrisă într-una dintre următoarele limbi străine: engleză, franceză, germană sau spaniolă**. Acest tip de cunoștințe generale este necesar numai pentru ocuparea unor funcții publice din categoria înalților funcționari publici. Codul administrativ prevede pentru candidații la funcții publice din categoria înalților funcționari publici un nivel de competență într-una dintre cele patru limbi străine menționate anterior echivalent cu nivelul A2 conform Cadrului european comun de referință pentru limbi străine (CEFRL)[95].

Tabelul 4. Tipurile de cunoștințe generale necesare pentru fiecare categorie de funcții publice

Tipul de cunoștințe generale evaluate în cadrul testării preliminare	***Funcții publice de execuție***	***Funcții publice de conducere***	***Funcții publice din categoria înalților funcționari publici***
Cunoștințe generale în domeniul respectării demnității umane, protecției drepturilor și libertăților fundamentale ale omului, prevenirii și combaterii incitării la ură și discriminării, egalității de șanse și de tratament	✓	✓	✓
Cunoștințe generale în domeniul administrației publice	✓	✓	✓
Cunoștințe teoretice în domeniul tehnologiei informației, nivel „utilizator începător” (similar nivelurilor de certificare ECDL sau ICDL)	✓	✓	✓
Abilități cognitive	✓	✓	✓
Cunoștințe generale privind competențele lingvistice de comunicare scrisă într-una dintre următoarele limbi:	-	-	✓

[94] Și anume, concursul național desfășurat în 2023 (în cadrul proiectului-pilot), concursul național desfășurat în 2024 (denumit concurs național extins) și cele două sesiuni ale concursului național desfășurate în 2025.
[95] În conformitate cu art. 47 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

Tipul de cunoștințe generale evaluate în cadrul testării preliminare	*Funcții publice de execuție*	*Funcții publice de conducere*	*Funcții publice din categoria înalților funcționari publici*
engleză, franceză, germană sau spaniolă, nivel A2 conform CEFRL			

- **Testarea preliminară este gestionată de comisiile de organizare și desfășurare a concursului, înființate de ANFP[96] (acestea sunt diferite de comisiile de verificare a eligibilității menționate mai sus).** Testarea preliminară se desfășoară în persoană la centrele de testare stabilite de ANFP. Sesiunile de testare preliminară sunt înregistrate audio-video[97]. Pentru a participa la testarea preliminară, candidații trebuie să îndeplinească anumite formalități administrative[98], care includ, printre altele, semnarea olografă a formularului de înscriere (trebuie menționat faptul că, pe parcursul procesului de înscriere, candidații nu sunt obligați să semneze formularul de înscriere, ci doar să îl trimită prin conturile lor de utilizator de pe platforma informatică de concurs). Candidații care nu îndeplinesc toate formalitățile administrative sunt considerați „absenți" și nu pot participa la testarea preliminară. În cadrul testării preliminare, sunt evaluate cinci categorii mari de cunoștințe generale prin intermediul testelor cu variante multiple de răspuns (un test separat pentru fiecare tip de cunoștințe generale), care sunt elaborate astfel cum se arată înTabelul 5 de mai jos. Platforma informatică de concurs generează în mod aleatoriu și automat testele pentru fiecare candidat; candidații pot accesa testele utilizând codul unic de test furnizat de secretarul comisiei de organizare și desfășurare a concursului[99]. Pe parcursul testării preliminare, candidaților nu li se permite să dețină sau să utilizeze niciun fel de sursă de consultare, telefoane mobile sau alte mijloace de comunicare la distanță; nerespectarea acestor reguli duce la excluderea candidaților din concurs și la schimbarea statutului dosarului lor în „anulat".

Tabelul 5. Teste cu variante multiple de răspuns utilizate pentru evaluarea tipurilor de cunoștințe generale necesare pentru fiecare categorie de funcții publice

Tipul de cunoștințe generale evaluate în cadrul testării preliminare	**Teste cu variante multiple de răspuns utilizate pentru evaluarea fiecărui tip de cunoștințe generale**
Cunoștințe generale în domeniul respectării demnității umane, protecției drepturilor și libertăților fundamentale ale omului, prevenirii și combaterii incitării la ură și discriminării, egalității de șanse și de tratament	Teste extrase dintr-o bază de date care conține subiecte (întrebări) și răspunsurile la acestea,

[96] În conformitate cu art. 26 alin. (2) și cu art. 20 alin. (4) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, ANFP poate înființa una sau mai multe comisii de organizare și desfășurare a concursului, în funcție de numărul de candidați care s-au înscris la concursul național.

[97] În conformitate cu art. 126 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[98] Aceste cerințe sunt prevăzute la art. 49 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și constau în faptul că toți candidații trebuie (i) să fie prezenți la centrul de testare alocat la data și ora specificate în notificarea trimisă de ANFP, (ii) să prezinte un act de identitate valabil, (iii) să semneze olograf formularul de înscriere, precum și (iv) să cunoască numele de utilizator și parola pentru contul de utilizator creat pe platforma informatică de concurs.

[99] În conformitate cu art. 49 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

Tipul de cunoștințe generale evaluate în cadrul testării preliminare	Teste cu variante multiple de răspuns utilizate pentru evaluarea fiecărui tip de cunoștințe generale
Cunoștințe generale în domeniul administrației publice	elaborate de comisiile de pregătire a subiectelor și de comisiile de validare a subiectelor
Cunoștințe teoretice în domeniul tehnologiei informației, nivel de „utilizator începător" (similar nivelurilor de certificare ECDL sau ICDL)	Pentru testele privind cunoștințele în materie de IT și limbi străine – Baterii de teste aprobate de o autoritate publică sau privată din România sau de o autoritate internațională în domeniu, ori de o instituție de învățământ preuniversitar sau universitar care include un departament în domeniul relevant pentru cunoștințele generale evaluate. Evaluarea abilităților cognitive se realizează cu ajutorul instrumentelor aprobate de Colegiul Psihologilor din România.
Abilități cognitive	
Cunoștințe generale privind competențele lingvistice de comunicare scrisă într-una dintre următoarele limbi: engleză, franceză, germană sau spaniolă, nivel A2 conform CEFRL	

59. **Pentru a promova testarea preliminară și a fi declarați „admiși", candidații trebuie să obțină un punctaj general de cel puțin 60%, precum și un punctaj minim de 50% la fiecare test cu variante multiple de răspuns**[100]**.** În termen de trei zile lucrătoare de la finalizarea, de către toți candidații, a etapei de concurs pentru aceeași categorie de funcții publice, rezultatele testelor sunt comunicate (i) prin intermediul platformei informatice de concurs, în contul de utilizator al candidaților, aceștia fiind notificați prin e-mail în acest sens, precum și (ii) pe site-ul web al ANFP, în secțiunea special creată în acest scop[101]. În funcție de rezultatele obținute la testarea preliminară, candidații primesc o notificare cu privire la statutul dosarului lor (care poate fi „absent", „anulat", „respins" sau „admis") și, după caz (adică în situația în care mențiunea este „respins" sau „admis"), cu privire la punctajul obținut la fiecare test cu variante multiple de răspuns, precum și la punctajul total[102]. În conturile lor de utilizator de pe platforma informatică de concurs, candidații pot accesa și baremul de notare aferent testelor și un raport cu răspunsurile lor la teste[103].

60. **Orice candidat nemulțumit de rezultatele obținute la testarea preliminară poate depune o contestație la comisia de soluționare a contestațiilor.** Candidații pot depune contestații numai cu privire la rezultatele obținute la testele cu variante multiple de răspuns pentru două dintre cele cinci tipuri de cunoștințe generale, și anume: (i) cunoștințe generale în domeniul respectării demnității umane, protecției drepturilor și libertăților fundamentale ale omului, prevenirii și combaterii incitării la ură și discriminării, egalității de șanse și de tratament, și (ii) cunoștințe generale în domeniul administrației publice. În termen de 24 de ore de la publicarea rezultatelor obținute la testarea preliminară, orice candidat nemulțumit poate depune o contestație prin intermediul platformei informatice de concurs, sub sancțiunea decăderii din acest drept. Contestațiile formulate împotriva rezultatelor obținute la testarea preliminară sunt soluționate de comisia de soluționare a contestațiilor instituită de ANFP, în termen de trei zile lucrătoare de la data-limită pentru depunerea contestațiilor. Comisia de soluționare a contestațiilor analizează baremul de notare și răspunsurile furnizate de candidatul care a depus

[100] În conformitate cu art. 54 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[101] În conformitate cu art. 54 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[102] În conformitate cu art. 54 alin. (2) și (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[103] În conformitate cu art. 49 alin. (8) și cu art. 54 alin. (4) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

contestația, și fiecare membru al comisiei de soluționare a contestațiilor notează testele cu variante multiple de răspuns menționate în contestație. Comisia de soluționare a contestațiilor decide, cu unanimitate sau cu majoritate de voturi, (i) să admită contestația, dacă punctajul acordat de membrii comisiei de soluționare a contestațiilor este mai mare decât punctajul acordat inițial la testarea preliminară, sau (ii) să respingă contestația, dacă punctajul acordat de membrii comisiei de soluționare a contestațiilor este egal sau mai mic decât punctajul acordat inițial. Rezultatul contestațiilor este comunicat (i) prin intermediul platformei informatice de concurs, în contul de utilizator al candidaților, aceștia fiind notificați prin e-mail în acest sens, și (ii) pe site-ul web al ANFP, în secțiunea special creată în acest scop[104]. Candidații ale căror contestații au fost respinse se pot adresa instanței de contencios administrativ[105].

Caseta 7. Aspecte legate de motivele de contestare a rezultatelor obținute la testarea preliminară

Conform Codului administrativ, dreptul candidaților de a depune contestații împotriva rezultatului obținut la testarea preliminară se limitează la punctajul obținut la testele cu variante multiple de răspuns pentru două tipuri de cunoștințe generale[106]:

- cunoștințe generale în domeniul respectării demnității umane, protecției drepturilor și libertăților fundamentale ale omului, prevenirii și combaterii incitării la ură și discriminării, egalității de șanse și de tratament.
- cunoștințe generale în domeniul administrației publice.

Aceasta înseamnă că, pentru celelalte trei tipuri de cunoștințe generale, candidații nu au dreptul de a depune contestații cu privire la punctajul obținut la testele cu variante multiple de răspuns:

- Cunoștințe teoretice în domeniul TI.
- Abilități cognitive.
- Cunoștințe generale privind competențele lingvistice de comunicare scrisă într-una dintre următoarele limbi: engleză, franceză, germană sau spaniolă (aplicabil numai candidaților pentru funcții publice din categoria înalților funcționari publici).

Principala diferență vizibilă între cele două grupuri de tipuri de cunoștințe generale constă în modul în care sunt elaborate testele cu variante multiple de răspuns pentru evaluarea lor:

- testele pentru primele două tipuri de cunoștințe generale sunt elaborate de comisiile de pregătire a subiectelor și de comisiile de validare a subiectelor, care sunt alcătuite din reprezentanți ai ANFP, din reprezentanți ai ministerului responsabil cu administrația publică, precum și din reprezentanți ai universităților care includ facultăți în domeniul administrației publice[107].

- testele pentru celelalte trei tipuri de cunoștințe generale se bazează pe baterii de teste aprobate de o autoritate publică sau privată din România sau de o autoritate internațională în domeniu, ori de o instituție de învățământ preuniversitar sau universitar care include un departament în domeniul relevant pentru cunoștințele generale evaluate, care sunt achiziționate de ANFP[108].

Această diferență nu justifică în sine decizia de a priva candidații de dreptul de a contesta rezultatele obținute la testele pentru aceste tipuri de cunoștințe generale.

[104] În conformitate cu art. 60 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[105] În conformitate cu art. 61 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[106] În conformitate cu art. 58 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[107] În conformitate cu art. 46 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[108] În conformitate cu art. 47 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

Prin urmare, ar trebui să se ia în considerare modificarea legii în sensul de a reglementa dreptul candidaților de a contesta rezultatele obținute la toate testele cu variante multiple de răspuns care alcătuiesc testarea preliminară, mai ales că aceste rezultate sunt, în toate sensurile, acte administrative și, ca atare, ar trebui să facă obiectul unei contestații administrative.

4.7 Testarea avansată

61. **Etapa testării avansate a concursului național constă în evaluarea competențelor generale necesare pentru ocuparea funcțiilor publice.** Legislația stabilește competențele generale necesare pentru ocuparea funcțiilor publice, care sunt evaluate în cadrul testării avansate. Competențele generale necesare și nivelul lor de complexitate sunt stabilite în mod distinct pentru fiecare categorie de funcții publice. Competențele generale necesare pentru ocuparea funcțiilor publice sunt definite ca fiind competențele necesare tuturor funcționarilor publici pentru a lucra eficient la orice nivel ierarhic și indiferent de specializare.

62. **Codul administrativ stabilește cinci categorii mari de competențe generale**: (i) eficiență personală, (ii) eficiență interpersonală, (iii) responsabilitate socială, (iv) competențe manageriale și (v) leadership[109]. În cadrul fiecărei categorii, legislația definește anumite competențe generale și enumeră descriptorii și indicatorii comportamentali pentru aceste competențe generale[110]. În plus, competențele generale au mai multe niveluri de complexitate: (i) elementar, (ii) operațional, (iii) extins și (iv) strategic. Pentru fiecare categorie de funcții publice (cu o defalcare suplimentară în cazul funcțiilor publice de execuție și, respectiv, de conducere), legislația stabilește competențele generale necesare în cadrul categoriei de competențe (trebuie menționat faptul că nu toate funcțiile publice au competențe generale în fiecare categorie de competențe) și nivelul de complexitate al competențelor generale necesare.

63. **Testarea avansată se desfășoară în mod diferit, în funcție de tipul funcției publice pentru care se organizează concursul.** În cazul funcțiilor publice de execuție și al anumitor funcții publice de conducere, testarea avansată presupune ca toți candidații să răspundă la un chestionar pe calculator, prin intermediul platformei informatice de concurs, la unul dintre ***centrele de testare*** selectate de ANFP. Testarea avansată desfășurată în centrele de testare este gestionată de comisiile de organizare și desfășurare a concursului, înființate de ANFP. Pentru funcțiile publice menționate la acest punct, testarea avansată se efectuează în persoană la centrele de testare selectate de ANFP, iar aceste sesiuni de testare sunt înregistrate audio-video. Testarea avansată desfășurată în centrele de testare are loc după finalizarea testării preliminare. Deoarece cele două testări (testarea preliminară și testarea avansată) se desfășoară în aceeași zi, una după cealaltă, toți candidații care finalizează testarea preliminară sunt admiși să participe la testarea avansată (cu alte cuvinte, candidații participă la testarea avansată indiferent dacă au promovat sau nu testarea preliminară, pur și simplu deoarece succesiunea rapidă a celor două testări nu permite comunicarea rezultatelor obținute la testarea preliminară). Candidații trebuie să completeze un chestionar, conceput pentru a evalua competențele lor generale și nivelul lor de complexitate în raport cu cele necesare pentru categoria de funcții publice pentru care se organizează concursul. Chestionarul reprezintă autoevaluarea fiecărui candidat cu privire la frecvența indicatorilor comportamentali autopercepuți pe care legislația îi stabilește pentru fiecare competență generală, în funcție de nivelul de complexitate necesar. Candidații vor fi

[109] Enumerate la art. 17 lit. (i) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[110] Enumerați la art. 17 lit. (ii) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

notați în funcție de fiecare indicator comportamental pe o scală de la 1 la 5[111], unde un punctaj egal cu cel puțin 3 înseamnă că respectivul candidat are cel puțin un nivel acceptabil al comportamentului vizat. Punctajul pentru fiecare competență generală este calculat ca media ponderată a punctajelor pentru indicatorii comportamentali corespunzători acelei competențe. Se consideră că un candidat deține nivelul de complexitate necesar pentru competența generală evaluată dacă a obținut un punctaj global de cel puțin 3 pentru competența respectivă. În urma testării avansate, platforma informatică de concurs generează automat un raport individual pentru fiecare candidat, cu informații despre competențele sale generale și nivelul de complexitate al acestora.

64. **Testarea avansată pentru anumite funcții publice[112] se desfășoară în centre *de evaluare* acreditate, entități publice sau private autorizate să organizeze evaluări ale competențelor pe baza indicatorilor comportamentali observabili[113].** Aceste centre de evaluare sunt selectate de ANFP prin proceduri de achiziții publice competitive. Centrele de evaluare trebuie să furnizeze resursele logistice necesare pentru desfășurarea întregului proces de testare avansată, inclusiv, cel mai important, experți autorizați în domeniul evaluării competențelor, care vor realiza evaluarea competențelor generale ale candidaților. Conform Codului administrativ, cerința ca membrii comisiilor de verificare a eligibilității și ai comisiilor de soluționare a contestațiilor privind verificarea eligibilității să nu se afle în situații de incompatibilitate și conflict de interese[114] se aplică, *mutatis mutandis*, și în cazul testării avansate desfășurate în centrele de evaluare. Principalele sarcini îndeplinite de centrele de evaluare/experții angajați de centrele de evaluare sunt: realizarea testării avansate, care constă în observarea directă a indicatorilor comportamentali ai candidaților, care definesc competențele generale la nivelul de complexitate solicitat; întocmirea rapoartelor individuale pentru candidații care au participat la testarea avansată, ce conțin informații despre competențele lor generale și nivelul de complexitate al acestora, și încărcarea rapoartelor individuale pe platforma informatică de concurs; precum și analizarea raportului individual în cazul candidaților care au depus contestații împotriva rezultatelor obținute la testarea avansată și încărcarea rezultatelor contestațiilor pe platforma informatică de concurs.

65. **În centrele de evaluare, testarea avansată presupune observarea directă a indicatorilor comportamentali ai candidaților, care definesc competențele generale la nivelul de complexitate solicitat[115].** Candidații pentru funcțiile menționate la acest paragraf din raport pot participa la testarea avansată numai dacă au fost declarați „admiși” în urma testării preliminare (spre deosebire de candidații pentru funcțiile menționate în paragraful anterior din raport, care nu sunt supuși acestei condiții, deoarece, în cazul lor, testarea avansată urmează

---

[111] Conform art. 20 alin. (2) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, punctajele care pot fi acordate pentru fiecare indicator comportamental sunt:
- 1 – nu corespunde;
- 2 – comportament manifestat într-o foarte mică măsură;
- 3 – comportament acceptabil;
- 4 – comportament manifestat în mare măsură;
- 5 – comportament manifestat.

[112] Funcții publice din categoria înalților funcționari publici și anumite funcții publice de conducere (mai exact, director general, director general adjunct, director executiv și director executiv adjunct care au calitatea de conducători ai instituțiilor publice).

[113] În conformitate cu art. 3 lit. (f) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[114] În conformitate cu art. 22 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

[115] În conformitate cu art. 52 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

imediat după testarea preliminară – adică înainte de comunicarea rezultatelor obținute la testarea preliminară). Candidații care au promovat testarea preliminară sunt informați prin e-mail, prin intermediul platformei informatice de concurs, în contul lor de utilizator, cu privire la data și ora susținerii testării avansate, centrul de evaluare și condițiile de acces în centru, pe baza planificării participării candidaților în sălile de testare avansată, realizată de centrul de evaluare[116]. Sesiunile de testare avansată desfășurate în centrele de evaluare sunt înregistrate audio-video[117]. Testarea avansată se desfășoară în conformitate cu metodologia proprie a centrului de evaluare, care trebuie publicată pe site-ul web al ANFP cu cel puțin cinci zile lucrătoare înainte de începerea testării[118]. Testarea avansată desfășurată în centrele de evaluare constă în observarea directă a indicatorilor comportamentali stabiliți prin legislație pentru competențele generale (spre deosebire de testarea avansată desfășurată în centrele de testare, care constă într-un chestionar de autoevaluare completat de candidați). Observarea directă a indicatorilor comportamentali trebuie efectuată de persoane care au o pregătire de specialitate atestată, potrivit legii, în domeniul de evaluare a competențelor[119], care aplică metode specifice, inclusiv, dar fără a se limita la: studiu de caz, prezentare, joc de rol, interviu comportamental, exercițiu de grup, care sunt selectate de centrul de evaluare și aduse la cunoștința candidaților înainte de susținerea testării avansate[120]. Candidații sunt notați pentru fiecare indicator comportamental, iar punctajul pentru fiecare competență generală este stabilit ca medie ponderată a punctajelor aferente indicatorilor comportamentali corespunzători acelei competențe. Se consideră că un candidat deține nivelul de complexitate solicitat pentru competența generală evaluată dacă a obținut un punctaj general de cel puțin 3 pentru acea competență[121]. După testarea avansată, centrul de evaluare încarcă pe platforma informatică de concurs un raport individual pentru fiecare candidat, care conține informații despre competențele sale generale și nivelul de complexitate al acestora[122].

66. **Candidații pentru care rapoartele individuale confirmă că dețin fiecare dintre competențele generale necesare sunt declarați „admiși" în urma testării avansate[123].** În termen de trei zile lucrătoare de la finalizarea testării avansate a tuturor candidaților pentru aceeași categorie de funcții publice, rezultatele testelor sunt comunicate (i) prin intermediul platformei informatice de concurs, în contul de utilizator al candidaților, ei fiind notificați în acest sens, precum și (ii) pe site-ul web al ANFP, în secțiunea special creată în acest scop[124].

---

[116] În conformitate cu art. 51 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[117] În conformitate cu art. 126 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[118] În conformitate cu art. 52 alin. (4) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[119] În conformitate cu art. 19 alin. (1) și cu art. 20 alin. (1) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[120] În conformitate cu art. 52 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[121] În conformitate cu art. 20 alin. (4) și (5) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[122] În conformitate cu art. 53 alin. (2) lit. (a) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[123] În conformitate cu art. 55 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[124] În conformitate cu art. 55 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

Caseta 8. Aspecte legate de lipsa dreptului de a contesta rezultatele obținute la testarea avansată desfășurată în centrele de testare

Codul administrativ reglementează numai dreptul de a contesta rezultatul obținut la testarea avansată desfășurată în centrele de evaluare[125].

Aceasta înseamnă că, în cazul funcțiilor publice de execuție și pentru alte tipuri de funcții publice de conducere (și anume, șef serviciu, director executiv și director executiv adjunct care nu au calitatea de conducători ai instituțiilor publice, director și director adjunct), pentru care testarea avansată se efectuează în centrele de testare (nu în centrele de evaluare), candidații nu au dreptul de a contesta rezultatele obținute la testarea avansată.

Decizia de a nu acorda dreptul de a contesta rezultatele obținute la testarea avansată desfășurată în centrele de testare s-ar putea baza pe faptul că acest tip de testare avansată constă în autoevaluarea, de către candidat, a frecvenței indicatorilor comportamentali autopercepuți în legătură cu indicatorii comportamentali stabiliți prin legislație pentru fiecare competență generală.

Conform Ghidului candidatului 2025-2026, elaborat și publicat de ANFP[126], candidații care susțin testarea avansată în centrele de testare trebuie să completeze un chestionar și să decidă în ce măsură sunt de acord cu afirmațiile incluse, utilizând o scală de evaluare de la 1 la 10, unde 1 înseamnă „niciodată” și 10 înseamnă „întotdeauna”.

Astfel, întrucât rezultatul obținut la testarea avansată desfășurată în centrele de testare depinde în mare măsură de propria percepție a candidaților și de răspunsurile la afirmațiile din chestionar, rezultatele acestei metode de testare sunt, în mod inerent, mai puțin susceptibile de a fi contestate.

Însă, această particularitate a testării avansate desfășurate în centrele de testare nu justifică privarea totală a candidaților de dreptul de a contesta rezultatele obținute, deoarece ar putea exista și alte motive pentru contestarea rezultatelor (de exemplu, rezultatele ar putea fi afectate de erori administrative legate de modul în care sunt formulate afirmațiile, de erori ale platformei informatice de concurs în compilarea răspunsurilor și în generarea punctajului).

Prin urmare, ar trebui să se ia în considerare modificarea legii în sensul reglementării dreptului candidaților de a contesta rezultatele obținute la testarea avansată desfășurată în centrele de testare, mai ales că aceste rezultate sunt, din toate punctele de vedere, acte administrative și, ca atare, ar trebui să facă obiectul unei contestații administrative.

În cele din urmă, conform Codului administrativ, candidații care nu sunt mulțumiți de rezultatul obținut la testarea avansată se pot adresa instanței de contencios administrativ[127]. Trebuie remarcat faptul că formularea acestei dispoziții diferă de cea similară privind sesizarea instanței de contencios administrativ cu privire la rezultatele obținute la verificarea eligibilității sau la testarea preliminară: în timp ce ultima dispoziție prevede că plângerile pot fi depuse numai de către candidații ale căror contestații privind rezultatul obținut la verificarea eligibilității sau la testarea preliminară au fost respinse, prima dispoziție se referă la plângerile depuse de candidații nemulțumiți de rezultatul obținut la testarea avansată.

Sesizarea instanței de contencios administrativ este, de regulă, condiționată de parcurgerea de către reclamanți a procedurii prealabile, prin care aceștia încearcă să soluționeze problema cu autoritatea/instituția publică competentă înainte de a se adresa instanței. Procedura plângerii prealabile poate lua și forma unei contestații administrative, prin care autoritatea/instituția publică însăși examinează acuzațiile și decide dacă acestea sunt întemeiate sau nu.

În cazul rezultatului obținut la testarea avansată desfășurată în centrele de testare, se pune întrebarea ce presupune procedura plângerii prealabile pe care candidații ar trebui să o parcurgă înainte de a se adresa

[125] În conformitate cu art. 59 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[126] Disponibil la: https://concurs-national.anfp.gov.ro/wp-content/uploads/Ghidul-candidatului-CN-2025-2026_28.03.2025_pt-site.pdf (accesat la: 29.06.2025).
[127] În conformitate cu art. 61 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

instanței de contencios administrativ, întrucât Codul administrativ nu reglementează posibilitatea unei contestații administrative cu privire la acest rezultat (spre deosebire de rezultatul obținut la testarea avansată desfășurată în centrele de evaluare, care, conform Codului administrativ, poate face obiectul unei contestații depuse la centrul de evaluare). Această incertitudine juridică justifică cu atât mai mult decizia de a reglementa prin lege dreptul candidaților de a contesta rezultatele obținute la testarea avansată desfășurată în centrele de testare, astfel încât procedura contestației să poată înlocui procedura plângerii prealabile prevăzută de legislația în materie de contencios administrativ.

67. **Orice candidat nemulțumit de rezultatele obținute la testarea avansată organizată pentru înalții funcționari publici și pentru o serie de alte funcții publice de conducere poate depune o contestație la comisia de soluționare a contestațiilor[128].** În termen de 24 de ore de la publicarea rezultatelor obținute la testarea avansată, orice candidat pentru o funcție publică din categoria înalților funcționari publici și pentru o anumită funcție publică de conducere[129] care este nemulțumit poate depune o contestație prin intermediul platformei informatice de concurs, sub sancțiunea decăderii din acest drept[130]. Contestațiile împotriva rezultatelor obținute la testarea avansată sunt soluționate de centrul de evaluare unde s-a desfășurat testarea contestată, în termen de trei zile lucrătoare de la data-limită pentru depunerea contestațiilor[131]. Centrul de evaluare analizează raportul individual întocmit în urma testării avansate a candidatului care a depus contestația. Analiza se efectuează în conformitate cu dispozițiile legale care reglementează evaluarea competențelor generale (care se aplică și testării avansate inițiale, astfel cum se descrie la pct. 65 din prezentul raport) și cu metodologia proprie a centrului de evaluare[132]. Centrul de evaluare încarcă pe platforma informatică de concurs rezultatul contestațiilor[133]. Acesta este comunicat (i) prin intermediul platformei informatice de concurs, în contul de utilizator al respectivului candidat, care este notificat în acest sens prin e-mail, precum și (ii) pe site-ul web al ANFP, în secțiunea special creată în acest scop[134]. Candidații care nu sunt mulțumiți de rezultatul obținut la testarea avansată se pot adresa instanței de contencios administrativ[135].

Caseta 9. Aspecte legate de contestațiile împotriva rezultatelor obținute la testarea avansată desfășurată în centrele de evaluare

Testarea avansată a candidaților pentru funcții publice din categoria înalților funcționari publici și pentru anumite funcții publice de conducere (și anume, director executiv și director executiv adjunct care au capacitatea de conducători ai instituțiilor publice, director general și director general adjunct) se desfășoară în centre de evaluare[136].

[128] În conformitate cu art. 59 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[129] Și anume, director executiv și director executiv adjunct care au calitatea de conducători ai instituțiilor publice, director general și director general adjunct.
[130] În conformitate cu art. 56 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[131] În conformitate cu art. 59 alin. (1) din Anexa nr. 10 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[132] În conformitate cu art. 59 alin. (1) din Anexa nr. 10 la OGE nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[133] În conformitate cu art. 59 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[134] În conformitate cu art. 60 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[135] În conformitate cu art. 61 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[136] În conformitate cu art. 3 lit. (f) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

Conform Codului administrativ, candidații care au susținut testarea avansată în centrele de evaluare au dreptul de a depune o contestație împotriva rezultatului obținut la testare la centrul de evaluare unde s-a desfășurat testarea[137]. Dispozițiile legale în materie prevăd că:

Atunci când se depune o contestație împotriva rezultatului obținut la testarea avansată, centrul de evaluare unde s-a desfășurat testarea contestată trebuie să analizeze raportul individual al candidatului contestatar[138].

Analiza se efectuează în conformitate cu dispozițiile legale care reglementează evaluarea competențelor generale (care se aplică și testării avansate inițiale, astfel cum se descrie la pct. 65 din prezentul raport) și cu metodologia proprie a centrului de evaluare[139].

Centrul de evaluare încarcă rezultatul contestațiilor pe platforma informatică de concurs[140].

Candidații nemulțumiți de rezultatul obținut la testarea avansată se pot adresa instanței de contencios administrativ[141].

Există mai multe probleme potențiale generate de dispozițiile legale în vigoare, precum și de faptul că, în forma sa actuală, Codul administrativ nu reglementează până la capăt procesul de soluționare a contestațiilor:

Același centru de evaluare care a întocmit raportul individual care face obiectul contestației este, de asemenea, responsabil de efectuarea analizei pe care se bazează rezultatul contestației. Acest lucru poate ridica semne de întrebare cu privire la imparțialitatea procesului.

Codul administrativ nu precizează dacă analiza raportului individual este efectuată de un singur angajat al centrului de evaluare sau de o comisie formată din mai mulți angajați. Efectuarea analizei de către o singură persoană poate ridica semne de întrebare cu privire la obiectivitatea procesului.

Codul administrativ nu prevede implicarea ANFP sau a oricărei alte autorități/instituții publice în procesul de soluționare a contestațiilor, astfel încât nu există o supraveghere din partea unei terțe părți asupra modului în care centrul de evaluare efectuează analiza.

Codul administrativ nu precizează care este domeniul de aplicare al analizei raportului individual efectuate în urma unei contestații. Domeniul de aplicare al analizei ar trebui să fie limitat în mod expres prin lege la aspectele raportului individual/rezultatele obținute la testarea avansată care fac obiectul contestației (de exemplu, în cazul în care contestația se referă doar la o competență generală care nu i-a fost recunoscută unui candidat, atunci analiza ar trebui să acopere doar indicatorii comportamentali legați de acea competență).

Codul administrativ nu precizează de fapt dacă, în urma analizei raportului individual, contestația va fi admisă sau respinsă în mod formal. Legislația menționează doar că centrul de evaluare va analiza raportul individual și va încărca rezultatul contestațiilor pe platforma informatică de concurs. Deși acest lucru poate să pară lipsit de importanță, în realitate, respingerea formală a contestației ar putea fi necesară pentru ca un candidat care a formulat contestația să aibă motiv să se adreseze instanței de contencios administrativ.

[137] În conformitate cu art. 59 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[138] În conformitate cu art. 59 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[139] În conformitate cu art. 59 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[140] În conformitate cu art. 59 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[141] În conformitate cu art. 61 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

Aceasta ar însemna că rezultatul obținut la testarea avansată este un act administrativ, adică un act emis de o autoritate publică sau de o autoritate publică asimilată, în sensul legislației care reglementează procedurile în contencios administrativ.

De fapt, potrivit Codului administrativ, centrele de evaluare sunt persoane juridice de drept public sau privat. Acest lucru înseamnă că, cel mai probabil, centrele de evaluare nu vor fi autorități publice sau asimilate autorităților publice, ceea ce ridică întrebarea dacă rezultatele obținute la testarea avansată desfășurată de aceste centre de evaluare pot face obiectul unor proceduri în contencios administrativ atâta timp cât nu sunt aprobate/emise în mod oficial de o autoritate publică (cum ar fi, de exemplu, ANFP).

Conform Codului administrativ, candidații nemulțumiți de rezultatul obținut la testarea avansată desfășurată în centrele de evaluare se pot adresa instanței de contencios administrativ. Codul administrativ nu prevede că sesizarea instanței de contencios administrativ este în vreun fel condiționată de depunerea prealabilă a unei contestații de către candidat la centrul de evaluare.

Avem aici o formulare care diferă semnificativ de formularea folosită pentru dispoziția legală similară din Codul administrativ care reglementează dreptul de a sesiza instanța de contencios administrativ cu plângeri legate de verificarea eligibilității și testarea preliminară. Această dispoziție se referă în mod specific la dreptul candidaților de a se adresa instanței de contencios administrativ în cazul în care contestația privind verificarea eligibilității sau testarea preliminară a fost respinsă (ceea ce înseamnă că numai în cazul în care candidatul a depus o contestație și aceasta a fost respinsă, ea/el are dreptul să se adreseze instanței de contencios administrativ).

Astfel, formularea dispoziției din Codul administrativ privind dreptul de a sesiza instanța de contencios administrativ împotriva rezultatului obținut la testarea avansată desfășurată în centrele de evaluare necesită clarificări suplimentare:

Dacă depunerea unei contestații la centrul de evaluare este o condiție prealabilă pentru introducerea unei acțiuni în contencios administrativ, atunci legislația ar trebui să prevadă în mod clar această cerință prealabilă.

Dacă depunerea unei contestații la centrul de evaluare nu este o condiție prealabilă pentru introducerea unei acțiuni în contencios administrativ, atunci se pune întrebarea care este procedura prealabilă aplicabilă într-un astfel de caz. În acest sens, trebuie subliniat faptul că, astfel cum s-a menționat mai sus, sesizarea instanței de contencios administrativ este, de regulă, condiționată de parcurgerea, de către reclamant, a unei proceduri prealabile, prin care reclamantul încearcă să soluționeze problema cu autoritatea/instituția publică competentă, înainte de a o aduce în fața instanței.

4.8 Gestionarea grupului de candidați promovați

68. **Candidații care au promovat testările preliminară și avansată sunt considerați „admiși" în urma concursului național[142] și sunt incluși în grupul candidaților care au promovat concursul național, gestionat de ANFP.** La sfârșitul concursului național, se întocmește un raport final, care este publicat pe site-ul web al ANFP și încărcat pe platforma informatică de concurs, în secțiunea special creată în acest scop[143]. Raportul final include rezultatele și punctajele obținute de candidați la concursul național, care sunt generate de platforma informatică de concurs[144]. Candidații care au promovat concursul național sunt incluși într-un grup de candidați, gestionat de ANFP prin intermediul platformei informatice de concurs.

[142] În conformitate cu art. 55 alin. (5) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[143] În conformitate cu art. 62 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[144] În conformitate cu art. 62 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

Fiecare candidat este inclus în acest grup de candidați pentru o perioadă maximă de trei ani de la data publicării raportului final privind concursul național[145].

69. **Pe parcursul perioadei de trei ani în care sunt incluși în grupul candidaților promovați, aceștia se pot înscrie la procesul de selecție pe post (etapa de selecție) organizat** (i) pentru funcția publică pentru care au candidat și promovat concursul național, sau (ii) pentru orice funcție publică care se încadrează în aceeași categorie, clasă și, după caz, grad profesional, și care este caracterizată prin competențe generale de același nivel de complexitate cu cel pentru care au promovat concursul național[146]. Pe parcursul perioadei de trei ani, candidații sunt informați automat cu privire la concursurile pe post (etapa de selecție) organizate pentru posturile pentru care sunt eligibili, prin intermediul platformei informatice de concurs, în contul lor de utilizator și prin e-mail[147]. La expirarea perioadei de trei ani, platforma informatică de concurs (i) blochează automat dreptul candidaților de a se înscrie la concursurile organizate pentru funcția pentru care erau eligibili după promovarea concursului național[148], și (ii) notifică candidații în conturile lor de utilizator și prin e-mail că au fost eliminați din grupul candidaților[149]. Trebuie menționat faptul că includerea în grupul candidaților promovați după încheierea concursului național pentru un anumit tip de funcție publică nu împiedică candidații să participe la concursurile naționale pentru alte tipuri de funcții publice. De exemplu, dacă un candidat promovează două runde ale concursului național organizat pentru două tipuri diferite de funcții, perioada de trei ani în care candidatul are dreptul să se înscrie la concursuri organizate pentru funcțiile respective (etapa de selecție) va fi determinată separat, în funcție de fiecare rundă a concursului național promovată.

4.9 Selecția pe post

70. **Selecția pe post a fost formalizată prin OUG nr. 57/2019 (Codul administrativ) cu modificările sale ulterioare, în special prin Anexa nr. 10 introdusă după 2023**, care definește etapa de selecție în mod explicit [art. 3 lit. (r)] ca fiind procesul organizat de autoritatea publică competentă sau, în cazul înalților funcționari publici, de o comisie specială de nivel înalt, pentru a verifica competențele specifice și cunoștințele de specialitate. Cadrul legislativ operaționalizează legătura dintre competențele generale, astfel cum sunt reglementate în Anexa nr. 8 și evaluate în etapa națională, și competențele specifice care trebuie testate în etapa selecției pe post, care trebuie să derive dintr-un proces standardizat de analiză a posturilor. Legislația alocă roluri clare: instituția organizează procesul, gestionează publicitatea și înființează comisia de selecție, în timp ce ANFP poate furniza reprezentanți, îndrumare și verificări ex-post ale conformității. Din punct de vedere procedural, legislația prevede notificarea grupului preselectat cu privire la postul vacant, verificarea eligibilității de către o comisie dedicată, precum și testarea, care poate presupune o probă scrisă sau practică, un interviu bazat pe competențe și, opțional, o probă suplimentară desfășurată de un expert acreditat. Notarea presupune aplicarea „baremului de corectare", contestațiile fiind gestionate de o comisie

[145] În conformitate cu art. 63 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[146] În conformitate cu art. 67 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[147] În conformitate cu art. 63 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[148] În conformitate cu art. 64 alin. (5) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
[149] În conformitate cu art. 63 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

dedicată de soluționare a contestațiilor. Anexa nr. 10 introduce definiții precise și standardizează terminologia, cum ar fi *platforma informatică de concurs*, dar lasă la latitudinea autorității organizatoare alegerile metodologice, inclusiv utilizarea centrelor de evaluare, cu condiția ca toate competențele și cunoștințele să fie testate în mod corespunzător.

71. **În practică, astfel cum reiese din datele colectate în 2024, din analiza juridică și din setul de date care acoperă 351 de concursuri finalizate în 136 de instituții, *„selecția pe post”* s-a realizat prin aplicarea, într-o mai mare sau mai mică măsură, a modelelor propuse și legiferate.** Instituțiile respectă în mare măsură regula eligibilității care restricționează participarea la procesul național de selecție, dar există diferențe importante între autoritățile centrale și teritoriale în ceea ce privește capacitatea lor de a proiecta și desfășura procese de selecție pe bază de competențe. Adesea, instituțiile revin la testele scrise axate pe cunoștințe generale, care se concentrează pe legislație, amintind de practicile anterioare reformei, cu o integrare limitată a evaluărilor competențelor comportamentale. În cazurile în care ANFP a furnizat orientări și modele, în special organismelor guvernamentale centrale, au fost utilizate interviuri mai structurate, pe bază de competențe. Instrumentele digitale sunt utilizate pentru înscriere, verificarea eligibilității și, în mod ocazional, pentru desfășurarea testelor, dar evaluările specifice posturilor se desfășoară în continuare în principal prin participare fizică și pe suport de hârtie. Deși cerințele formale din Anexa nr. 10 privind componența comisiilor sunt îndeplinite pe hârtie, mulți membri nu au pregătire în domeniul interviurilor bazate pe competențe, ceea ce duce la incoerențe în calitatea evaluării. Cele mai frecvente provocări includ o capacitate instituțională limitată de a defini și operaționaliza competențe specifice, nealiniere între nevoile urgente în materie de personal și durata procesului în două etape, precum și confuzia candidaților cu privire la cerințe și navigarea pe platformă. Totuși, există exemple de bune practici, inclusiv utilizarea analizei posturilor în conformitate cu Anexa nr. 8, includerea simulărilor practice pentru posturile tehnice și coordonarea timpurie între departamentele de RU și ANFP în adaptarea testelor la nivelul posturilor.

Tabelul 6. Sinteză comparativă – faza selecției pe post

Caracteristică	***Model inițial (BM 2020)***	***Legislație – Codul administrativ (Anexele nr. 8-10)***	***Practică***
Autoritate organizatoare	Instituția, sub supravegherea ANFP	Instituția, cu roluri definite pentru ANFP și comisii	La fel ca în legislație; implicarea ANFP variază
Eligibilitate	Din baza națională (valabilitate de 3 ani)	Din baza națională [conform art. 3 lit. (r) din Anexa nr. 10]	Respectată în general
Obiectiv	Competențe specifice + cunoștințe de specialitate; se recomandă folosirea centrelor de evaluare/testare	Competențe specifice + cunoștințe de specialitate conform analizei posturilor; metoda nu este strict stabilită	Adesea teste bazate pe cunoștințe; accentul pe competențe inconsecvent
Metodologie	Centru de evaluare posibil; interviuri bazate pe competențe	Necesită analiza posturilor; definește noțiunea de „expert”; utilizează baremul de corectare	Variabilă, instituțiile centrale sunt mai avansate
Standardizare	Șabloane și instrumente propuse; flexibilă	Definiții, tipuri de comisii, reguli de notare codificate	Șabloane utilizate uneori; calitate neuniformă
Asigurarea calității	Monitorizarea ANFP și posibilitatea unor observatori în comisii	Control ex-post permis; orientări ANFP	Monitorizare parțială; depinde de capacitatea ANFP

Numai pentru uz oficial

Experiența candidaților	Platformă digitală; comunicare structurată	Platformă obligatorie	Platformă utilizată; îndrumarea candidaților încă slabă

72. **Compararea modelului inițial, a cadrului legislativ și a realității implementării evidențiază un grad ridicat de aliniere în termeni structurali: procesul în două etape se păstrează, regulile privind eligibilitatea sunt aplicate, iar responsabilitățile instituționale sunt respectate în mare măsură.** Cu toate acestea, persistă deficiențe importante în ceea ce privește rigoarea metodologică, în special sub aspectul aplicării coerente a tehnicilor de evaluare pe bază de competențe și al utilizării mai complete a testelor suplimentare. Se pot observa lacune în formarea și pregătirea membrilor comisiilor, înregistrarea sistematică a punctajelor și a pragurilor, și stabilirea unui ritm strategic al evaluărilor pentru a asigura un echilibru între eficiență și calitate. Problemele operaționale critice includ capacități instituționale inegale, o integrare insuficientă a cadrului de competențe în testarea practică și un sprijin limitat acordat candidaților în navigarea pe platformele digitale. Abordarea acestor provocări va necesita dezvoltarea anumitor capacități, consolidarea standardelor metodologice și monitorizarea sporită de către ANFP pentru a se asigura că principiile meritocrației, transparenței și recrutării pe bază de competențe, care stau atât la baza modelului din 2020, cât și a cadrului legislativ, sunt puse în practică în activitatea de zi cu zi.

Numai pentru uz oficial

5 Studiu de caz 1: analiza metodologică a instrumentelor de testare

5.1 Cadru procedural, instrumente și organizarea testelor

73. **Conform cadrului procedural stabilit de ANFP, etapa de testare a concursului național are ca scop verificarea competențelor generale necesare în funcția publică.** Conform Metodologiei centrului de evaluare – testarea preliminară și avansată (februarie 2024), testarea reprezintă prima fază a procesului de recrutare și este concepută ca un mecanism unitar și standardizat la nivel național. Aceasta se desfășoară prin intermediul platformei informatice gestionate de ANFP în centre de testare acreditate și servește la evaluarea competențelor generale ale candidaților și a potențialului lor profesional. Metodologia actualizată (publicată în 2024 pentru ciclul 2025) reafirmă acest obiectiv și specifică faptul că testarea se desfășoară „în condiții standardizate, cu o durată și proceduri de desfășurare identice pentru toți candidații".

74. **Documentele oficiale precizează că testarea preliminară este standardizată din punct de vedere procedural și include instrumente concepute pentru a măsura competențele generale definite de ANFP.** Conform aceleiași metodologii (Capitolul 3, pct. 2-3), testarea preliminară se desfășoară „exclusiv în format electronic prin intermediul platformei digitale a ANFP" și include următoarele teste:

- Teste privind cunoștințele generale – care acoperă „Drepturile fundamentale și egalitatea de șanse" și „Administrația publică".
- Test privind competențele IT – competențe digitale, vizează utilizarea aplicațiilor informatice de bază.
- Test privind aptitudinile cognitive, format din 33 de itemi (raționamente deductive, aptitudini numerice și verbale), cu notare automată și convertire a punctajelor în scoruri STEN pe baza normelor puse la dispoziție de furnizorul de servicii.
- Test de limbă străină, organizat în cazul candidaților pentru funcțiile publice corespunzătoare ÎFP (nu s-a organizat în cadrul rundei evaluate a concursului național).

Metodologia stabilește o durată totală de 120 de minute și condiții uniforme de desfășurare pentru toți participanții, indiferent de categoria funcției vizate.

75. **Metodologia specifică faptul că testarea avansată servește la evaluarea competențelor comportamentale și manageriale ale candidaților pentru funcții de conducere.** Capitolul 7 din Metodologia centrului de testare – testare avansată (februarie 2024) definește această etapă ca urmărind „evaluarea competențelor transversale relevante pentru exercitarea funcțiilor publice de conducere". Instrumentele utilizate sunt Chestionarul privind competențele (desfășurat online) și Centrul de evaluare (organizat de furnizori acreditați, pe baza metodologiei aprobate de ANFP). Documentul precizează că ambele sunt „organizate în condiții standardizate, cu aplicare uniformă la nivel național".

76. **Criteriile de promovare sunt stabilite în mod uniform pentru toate categoriile de funcții publice, în conformitate cu Metodologia centrului de testare.** Pentru testarea preliminară, pragurile de promovare sunt: minim 50% din punctajul maxim la fiecare probă și 60% din punctajul cumulativ total (Metodologia centrului de testare – februarie 2024, pct. 5.1.1).

Numai pentru uz oficial

Pentru testarea avansată[150], pragul minim este nivelul 3 pe o scală de la 1 la 5 pentru fiecare competență evaluată (Metodologia testării avansate, 2024). Aceste praguri se aplică în mod identic tuturor categoriilor – grad profesional debutant, asistent, directori – fără ajustări în funcție de nivelul de complexitate al funcției.

77. **Sesiunea de concurs analizată (februarie-aprilie 2024) nu a inclus funcții publice din categoria înalților funcționari publici și, prin urmare, nu a inclus testul de limbă străină sau testarea avansată prin metode de analiză comportamentală.** Conform datelor furnizate de ANFP pentru evaluarea metodologică, această sesiune a concursului național a vizat numai candidații pentru funcții publice de execuție (grad profesional debutant și asistent) și de conducere de nivel mediu (directori). În această sesiune, nu au existat candidați pentru categoria înalților funcționari publici; prin urmare, testele specifice pentru acest nivel – testul de limbă străină și Centrul de evaluare bazat pe analiză comportamentală („In-Basket"), prevăzute la Capitolul 7.4 din metodologie, nu au fost organizate.

78. **Ambele testări au avut loc în cadrul aceleiași sesiuni prin intermediul aceluiași sistem digital, fără separare temporală sau procedurală între etape.** Această suprapunere a standardizat condițiile administrative, dar a eliminat posibilitatea de a face diferența între evaluarea competențelor generale și cea a competențelor comportamentale. În absența unor instrumente diferite și a unor momente de aplicare distincte, utilizarea termenilor „testare preliminară" și „testare avansată" rămâne formală.

79. **Pentru întreaga etapă a testării preliminare, ANFP a asigurat un cadru procedural unitar și egal, aplicabil tuturor categoriilor de funcții publice participante.** Toate testele s-au desfășurat exclusiv în format digital la centrele regionale de testare, sub supraveghere video și cu reguli standardizate privind durata, accesul și procedurile de desfășurare. Candidații au utilizat aceeași platformă informatică națională, accesată prin autentificare unică și coduri individuale de test, care a permis generarea automată și aleatorie a seturilor de întrebări și notarea automată a răspunsurilor.

80. **Rezolvarea testelor s-a desfășurat secvențial, în ordinea aleasă de fiecare candidat, în cadrul unei singure sesiuni de testare cu o durată maximă de trei ore,** fără diferențe între diferitele categorii de candidați în ceea ce privește formatul, condițiile de testare sau pragurile minime de promovare. Structura testelor și timpii de răspuns corespunzători sunt rezumați în tabelul de mai jos, care reflectă arhitectura completă a etapei testării preliminare și, prin extensie, legătura acesteia cu testarea avansată destinată funcțiilor de conducere și funcțiilor din categoria înalților funcționari publici.

Tabelul 7. Prezentare comparativă a instrumentelor de evaluare aplicate în cadrul concursului național din 2024: structură, durată și caracteristici metodologice

Test aplicat	***Scop declarat***	***Structura și numărul de elemente***	***Timp alocat***	***Note relevante***
Test de cunoștințe generale – Drepturi fundamentale și egalitate de șanse	Evaluarea cunoștințelor de bază privind principiile drepturilor omului, egalitatea de șanse și valorile etice ale funcției publice.	10 întrebări cu variante multiple de răspuns, selectate aleatoriu dintr-un set de 190 de întrebări bazate pe bibliografia oficială.	30 de minute	Test cu variante multiple de răspuns; notare automată; prag de promovare ≥50%.

[150] În cazul funcțiilor publice din categoria înalților funcționari publici și al anumitor alte funcții publice de conducere (director general, director general adjunct, director executiv și director executiv adjunct care au calitatea de conducători ai instituțiilor).

Numai pentru uz oficial

Test aplicat	*Scop declarat*	*Structura și numărul de elemente*	*Timp alocat*	*Note relevante*
Test de cunoștințe generale – Administrație publică	Evaluarea cunoștințelor privind organizarea și funcționarea administrației publice, procesele decizionale și cadrul instituțional.	30 de întrebări cu variante multiple de răspuns, selectate aleatoriu dintr-un set de 190 de întrebări bazate pe bibliografia oficială.	30 de minute	Test cu variante multiple de răspuns; notare automată; prag de promovare ≥50%.
Competențe digitale (TI)	Evaluarea competențelor digitale de bază în conformitate cu cadrul ECDL.	20 de întrebări selectate aleatoriu dintr-un set de 201 de întrebări din trei domenii: (1) Utilizarea computerului, internet, poștă electronică (64 de întrebări); (2) Editarea de text (67 de întrebări); (3) Calcul tabelar (70 de întrebări).	30 de minute	Test cu variantă unică de răspuns; notare automată; prag de promovare ≥50%.
Abilități cognitive	Evaluarea aptitudinilor cognitive: raționamente deductive, aptitudini numerice și aptitudini verbale.	33 de întrebări (10 raționamente deductive, 9 aptitudini numerice, 14 aptitudini verbale).	30 minute	Prezentat ca un test psihologic standardizat; notare automată cu convertirea punctajelor în scoruri STEN (punctaje standardizate de la 1 la 10);
Testare avansată (competențe comportamentale/manageriale)	Evaluarea competențelor generale în conformitate cu cadrul de competențe (Anexa nr. 8, Codul administrativ) – dar în Ghidul candidatului, aceasta este prezentată ca un test care vizează componenta atitudinală.	154 de itemi – chestionar situațional – atitudinal.	Variabil (60-120 minute).	Fără specificații tehnice publice; itemi evaluați pe o scală de la 1 la 10; conversie pe o scală de la 1 la 5 (metodologia de conversie nu este divulgată);

5.2 Ratele de promovare și informațiile comunicate candidaților

81. **Ratele de promovare diferă considerabil de la o categorie de funcții publice la alta, sugerând variații în ceea ce privește dificultatea testelor și calibrarea instrumentelor.** Conform datelor centralizate din rapoartele oficiale ale ANFP pentru sesiunea 2024, dintre candidații eligibili care au participat la testările preliminară și avansată, 86% dintre candidații pentru funcții publice de grad profesional debutant au fost admiși (668 din 781 de participanți),

Numai pentru uz oficial

88% pentru cele de grad profesional asistent (294 din 334), dar numai 55% pentru cele de director (44 din 80)[151].

Tabel 8. Procentul candidaților admiși/respinși în urma testării

Categoria postului	***Participanți la testare***	***Admiși***	***Respinși***	***Rata de promovare***
Grad debutant	781	668	113	86%
Grad asistent	333	294	39	88%
Manageri	80	44	36	55%
Total	**1 194**	**1 006**	**188**	**84%**

82. **Diferența de peste 30 de puncte procentuale între nivelurile de execuție și de conducere nu reflectă diferențe de calificare, ci mai degrabă posibile variații metodologice legate de modul de evaluare a competențelor.** De asemenea, rezultatele indică faptul că regula privind pragul cumulativ de promovare („un total de minim 60%”) afectează un procent suplimentar redus de candidați, ceea ce confirmă că majoritatea respingerilor rezultă din neatingerea pragului de 50% la testele individuale, în special în materie de aptitudini cognitive, și nu din punctajul cumulativ total.

Tabelul 9. Procentul candidaților respinși după test și criteriu cumulativ

Categoria postului	***Demnitate și egalitate de șanse***	***Administrație publică***	***Cunoștințe generale de TI***	***Abilități cognitive***	***Punctaj total sub 60%***
Grad debutant	4%	3%	1%	7%	8%
Grad asistent	2%	3%	2%	5%	6%
Manageri	5%	1%	0%	44%	16%

83. **Informațiile comunicate candidaților după testare se limitează la punctaje brute și calificativele „Admis”/„Respins”, fără explicații privind interpretarea punctajelor sau nivelul competențelor demonstrate.** Conform Ghidului candidatului pentru concursul național, publicat pe site-ul web al ANFP, participanții primesc în mod exclusiv rezultatele generate automat de platforma digitală, punctajele procentuale obținute la fiecare test și calificativul final de admitere/respingere. Documentele oficiale nu prevăd furnizarea de rapoarte individuale de feedback, prezentarea nivelurilor de competență atinse sau clarificarea convertirii punctajelor brute în scoruri STEN sau în procente de compatibilitate cu standardul de referință.

84. **La nivel operațional, platforma digitală asigură un grad ridicat de transparență procedurală**, întrucât, în cazul testelor privind cunoștințele generale, candidații primesc, imediat după finalizarea testului, feedback automat cu privire la răspunsurile lor, indicarea răspunsurilor corecte și incorecte, ceea ce confirmă acuratețea procesului de notare și elimină riscul erorilor tehnice de evaluare pentru aceste teste.

[151] ANFP (2024), Statistici și rapoarte – Concurs național extins 2024. Disponibil la: https://concurs-national.anfp.gov.ro/rezultate/statistici-rapoarte/

Numai pentru uz oficial

85. **Totuși, absența unui feedback final interpretativ, atât pentru testarea preliminară, cât și, în mod esențial, pentru testarea avansată care evaluează competențele comportamentale, împiedică candidații să își înțeleagă profilul de performanță în raport cu competențele generale necesare pentru funcția publică.** Candidații nu primesc nicio informație cu privire la competențele specifice care necesită dezvoltare suplimentară, la punctele forte demonstrate sau la modul în care rezultatele lor se raportează la cadrul de competențe vizat de concurs. Astfel, deși testarea este transparentă din punct de vedere procedural prin condiții uniforme și publicarea listelor de rezultate, transparența legată de semnificația și valoarea de referință a punctajelor rămâne limitată.

5.3 Testarea preliminară

5.3.1 Teste privind cunoștințele generale: „drepturi fundamentale și egalitate de șanse” și „administrație publică”

86. **Testele privind cunoștințe generale servesc la verificarea nivelului de înțelegere și aplicare a conceptelor fundamentale necesare pentru exercitarea funcțiilor publice.** Conform Metodologiei centrului de testare – testare preliminară și finală (februarie 2024), aceste teste au ca scop evaluarea cunoștințelor teoretice în domeniile „Drepturi fundamentale și egalitate de șanse” și „Administrație publică”, considerate esențiale pentru funcționarii publici de execuție și de conducere. Acestea nu măsoară competențele (constructe comportamentale complexe) sau aptitudinile (potențialul înnăscut), ci mai degrabă achizițiile informaționale privind cadrul normativ, instituțional și procedural care stă la baza activității administrației publice.

87. **Testele privind cunoștințele generale au fost elaborate în parteneriat cu mediul academic, asigurând un nivel ridicat de expertiză în ceea ce privește conținutul și de imparțialitate în elaborarea întrebărilor/itemilor.** Conform documentelor metodologice, testele au fost elaborate cu sprijinul Departamentului de Științe Administrative al Universității „Ovidius” din Constanța, care a contribuit la selectarea temelor, formularea itemilor și verificarea coerenței conținutului. Această colaborare constituie o bună practică instituțională, deoarece separă elaborarea testelor de desfășurarea acestora, oferind garanții suplimentare de corectitudine și neutralitate. Testele se desfășoară exclusiv online, în format test-grilă cu o singură variantă corectă de răspuns, cu seturi generate aleatoriu pentru fiecare candidat și notate automat prin intermediul platformei digitale naționale.

88. **Analiza testării preliminare s-a bazat în principal pe documentele publice, însă acestea nu includeau informațiile tehnice minime necesare pentru a evalua corectitudinea și comparabilitatea testelor privind cunoștințele generale, cum ar fi dificultatea întrebărilor, pilotarea, criteriile de selecție și justificarea pragurilor de promovare.** Faptul că seturile de întrebări au fost generate aleatoriu dintr-o bază de date extinsă implică posibile diferențe între candidați în ceea ce privește nivelul de dificultate. În absența datelor privind performanța itemilor (procentul de răspunsuri corecte, capacitatea de diferențiere), nu se poate determina în ce măsură fiecare test individual este echivalent ca nivel de dificultate. În plus, pragul de promovare de 50% nu este însoțit de o justificare metodologică, de exemplu, printr-o procedură standard de stabilire a punctajului minim, bazată pe definirea nivelului minim acceptabil de cunoștințe pentru accesul în funcția publică.

89. **Cu toate acestea, baza de date extinsă generată de sesiunile naționale de testare oferă premise solide pentru calibrarea ulterioară.** Analiza statistică a performanțelor acumulate ar putea permite estimarea dificultății medii a itemilor, ajustarea pragurilor de promovare și publicarea unui raționament transparent cu privire la nivelul de competență minim acceptat, o măsură care ar îmbunătăți credibilitatea și coerența metodologică a testelor. Potrivit interviurilor realizate cu echipa ANFP responsabilă de organizarea concursului național, astfel de

Numai pentru uz oficial

analize de calibrare și revizuiri ale itemilor au fost deja inițiate, ceea ce confirmă faptul că se fac pași în direcția bună, urmărindu-se profesionalizarea și îmbunătățirea continuă a procesului de testare.

90. **Testul „Drepturi fundamentale și egalitate de șanse" are ca scop evaluarea cunoștințelor generale privind principiile constituționale, drepturile omului, egalitatea de tratament și nediscriminarea, ca valori fundamentale ale funcției publice.** Conform metodologiei, testul servește la verificarea înțelegerii cadrului juridic de referință și a aplicării corecte a dispozițiilor legale în situații administrative de rutină. Itemii vizează concepte de bază în materie de drept constituțional și administrativ, principiul egalității de șanse și norme de etică publică, cu accent pe interpretarea corectă a conceptelor și a responsabilităților funcționarilor publici. Testul este comun pentru toate categoriile de funcții publice și se desfășoară online, în format test-grilă cu o singură variantă corectă de răspuns, selectat aleatoriu pentru fiecare candidat dintr-o bază comună de întrebări.

Tabelul 10. Indicatori statistici[152] pentru testul „Drepturi fundamentale și egalitate de șanse" (2024)

Indicator	***Grad profesional debutant (N=781)***	***Grad profesional asistent (N=333)***	***Manageri (N=80)***
Medie	74	76,5	71
Mediană	80	80	70
Mod	80	80	80
Abatere standard (STDEV)	15,41	15,75	13,94
Asimetrie (Skew)[153]	–0,54	–0,61	–0,54
Rată de respingere	4%	2%	5%

91. **Analiza statistică a rezultatelor arată un nivel ridicat al performanței medii și o dificultate generală redusă a testului pentru toate categoriile de candidați.** Valorile tendinței centrale indică medii între 71 și 76 de puncte și mediane apropiate de 80, confirmând o distribuție concentrată în partea superioară a scalei. Indicatorii de asimetrie negativă (asimetrie între –0,54 și –0,61) evidențiază o acumulare pronunțată de punctaje peste pragul de promovare, în timp ce abaterile standard moderate (≈14–15 puncte) reflectă o omogenitate ridicată a grupului.

92. **Aceste caracteristici descriu un test cu o capacitate de diferențiere redusă, care verifică stăpânirea unui set de cunoștințe generale comune, dar nu face diferența între candidații cu niveluri avansate de competență.** Distribuțiile maxime și absența valorilor extreme sugerează că testul funcționează mai degrabă ca un mecanism de verificare a cunoștințelor minime decât ca un instrument eficient de selecție.

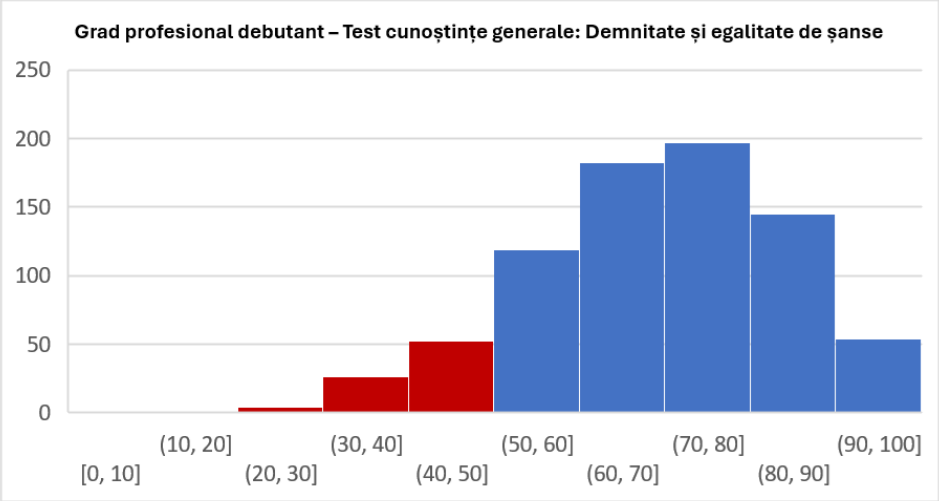
93. **Caracteristicile testului privind drepturile fundamentale și egalitatea de șanse par să indice că acest test este conceput pentru a se asigura că toți candidații îndeplinesc cerințele minime de cunoștințe într-un domeniu juridic și etic esențial.** În acest caz, calibrarea actuală ar putea fi, în linii mari, adecvată: testul funcționează mai degrabă ca un

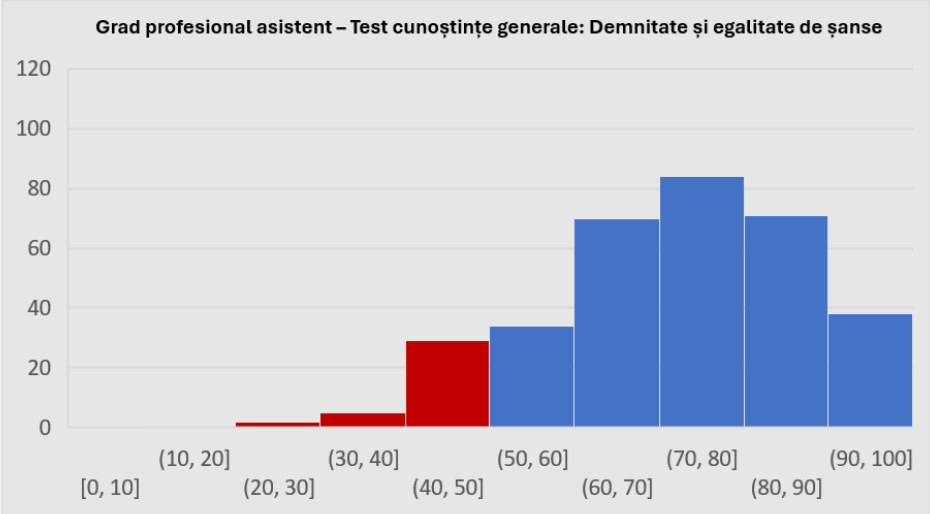
[152] Sursa: site-ul web ANFP - https://concurs-national.anfp.gov.ro/rezultate/statistici-rapoarte/.
[153] Asimetria negativă (Skew < 0) indică distribuții concentrate în partea superioară a scalei – testele au fost ușoare, iar majoritatea candidaților au obținut punctaje mari.

Numai pentru uz oficial

instrument de verificare a atingerii pragului decât ca instrument de selecție. Dacă politica viitoare ia în considerare utilizarea sa pentru ierarhizare sau pentru a face distincția între niveluri diferite de competență, atunci ar fi necesară recalibrarea sa și creșterea gradului de dificultate. Cu toate acestea, atâta timp cât rolul său rămâne acela de a confirma un nivel minim de cunoștințe de bază, structura sa actuală ar putea fi considerată ca fiind în concordanță cu scopul său.

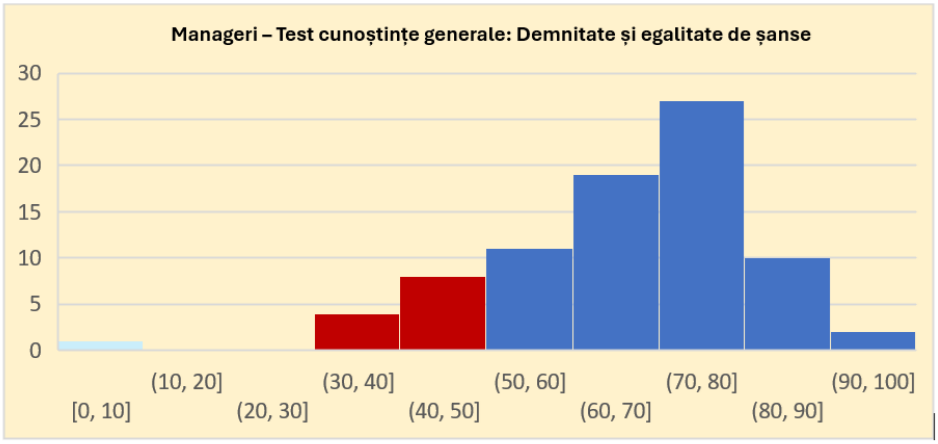
Figura 8. Distribuția[154] punctajelor la testul „Drepturi fundamentale și egalitate de șanse", pe categorii de funcții publice (2024)





[154] Graficele ilustrează distribuția rezultatelor pentru cele trei niveluri de funcții publice: grad profesional debutant, grad profesional asistent și directori. Axa orizontală indică intervalele de punctaje (0-100), iar axa verticală arată numărul de candidați în fiecare interval de 10 puncte.

Numai pentru uz oficial



94. **Testul „Administrație publică” are ca scop verificarea cunoștințelor generale teoretice și aplicate legate de organizarea și funcționarea autorităților publice, principiile bunei guvernanțe și cadrul legislativ al funcției publice.** Conform metodologiei ANFP, testul urmărește să evalueze gradul de înțelegere a mecanismelor administrative, a relațiilor dintre nivelurile instituționale și a principiilor de etică și transparență care guvernează activitatea funcționarilor publici. Itemii acoperă subiecte esențiale din domeniul managementului public, procedurilor administrative și relațiilor dintre administrație și cetățeni, în format test-grilă cu o singură variantă corectă de răspuns. Testul se aplică tuturor categoriilor de funcții publice și se desfășoară digital prin intermediul platformei naționale de testare, care generează automat seturi de întrebări dintr-o bază comună și efectuează notarea automată a răspunsurilor.

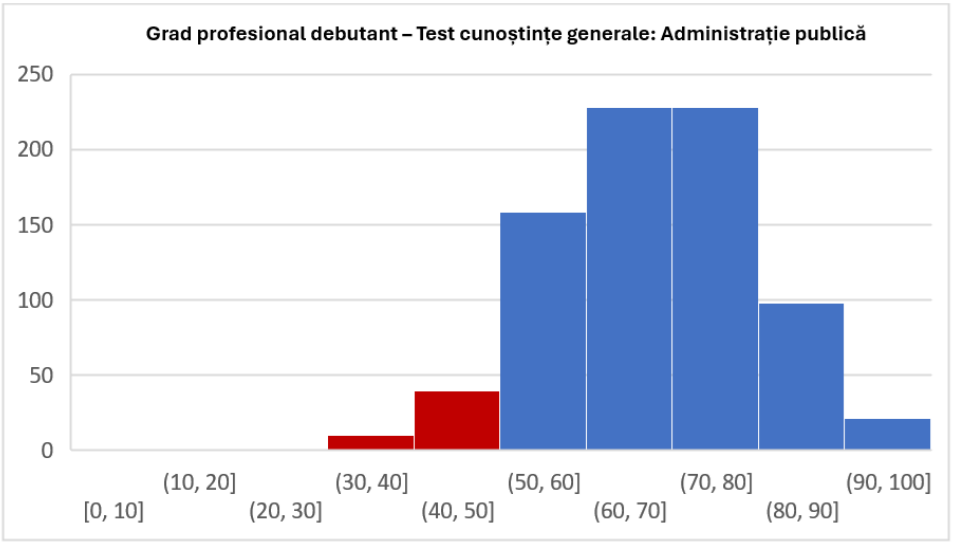
Tabelul 11. Rezultate statistice la testul „Administrație publică” (2024)

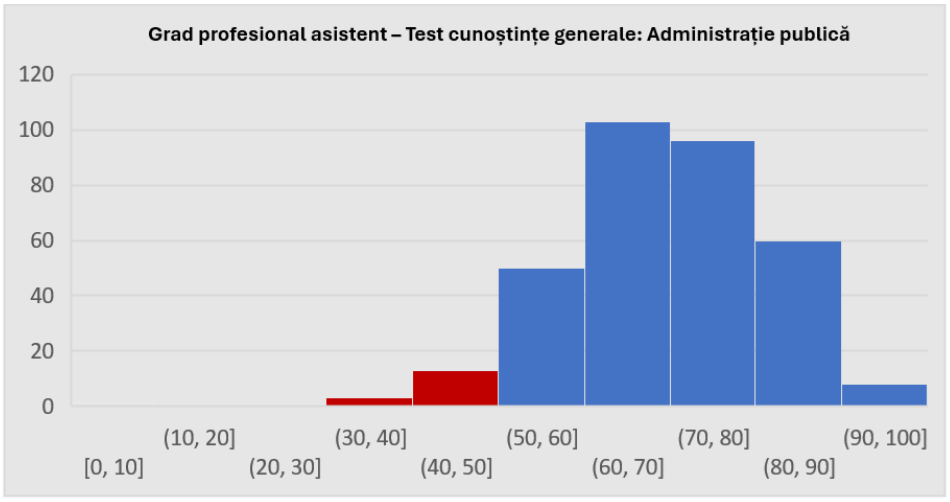
Indicator	***Grad profesional debutant (N=781)***	***Grad profesional asistent (N=333)***	***Manageri (N=80)***
Medie	69	71	72
Mediană	70	70	73,33
Mod	73,33	73,33	73,33
Abatere standard (STDEV)	11,74	12,14	11,01
Asimetrie (Skew)	–0,15	–0,65	–0,32
Rată de respingere	4%	3%	1%

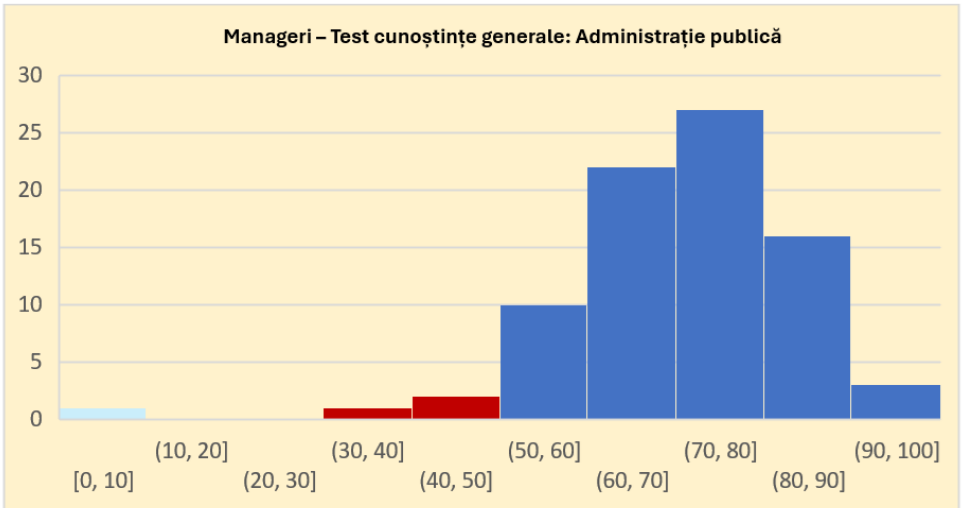
95. **Testul „Administrație publică” are o distribuție similară, dar cu o ușoară deplasare a vârfului către intervalul de 60-70 de puncte.** Această tendință indică un nivel de dificultate ușor mai ridicat în comparație cu primul test, deși diferențele sunt mici. În cazul candidaților pentru funcții publice de grad profesional debutant și asistent, punctajele sunt concentrate în intervalul 60-90, iar abaterile standard (11-12 puncte) se traduc printr-o variabilitate redusă. Pentru directori, distribuția este mai compactă, cu o concentrare clară în jurul intervalului de 60-80 de puncte și o asimetrie negativă moderată (-0,32). Acest profil arată că testul menține un nivel ridicat de omogenitate, dar cu o diferențiere redusă între candidați și fără variații semnificative între grupuri.

Numai pentru uz oficial

Figura 9. Distribuția punctajelor la testul de cunoștințe generale „Administrație publică”, pe categorii de funcții publice (2024)







96. **Rezultatele obținute la testul „Administrație publică” conturează un profil statistic similar cu cel observat la testul „Drepturi fundamentale și egalitate de șanse”, caracterizat prin valori ridicate ale mediilor și dispersie redusă.** Mediile variază între 69 și 73 de puncte,

Numai pentru uz oficial

medianele în jur de 70-73, iar indicatorii de asimetrie negativă (asimetrie între -0,15 și -0,65) arată o concentrare a punctajelor în partea superioară a scalei. Abaterile standard moderate (≈11-12 puncte) reflectă o omogenitate ridicată a grupului, sugerând o dificultate redusă și o distribuție maximă similară cu cea observată la testul „Drepturi fundamentale și egalitate de șanse". Testul îndeplinește funcția de verificare a cunoștințelor de bază privind principiile și mecanismele administrației publice, dar nu reușește să evidențieze diferențele relevante între candidații cu niveluri de competență mai ridicate. Astfel, testul are în principal o valoare certificativă, confirmând existența unui nivel comun de cunoștințe instituționale, dar fără a furniza informații despre gradul de aplicabilitate a cunoștințelor generale în contexte administrative reale.

97. **Compararea celor două teste privind cunoștințele generale relevă o structură și o funcționalitate similare.** Numărul mai mare de itemi din testul „Administrație publică" (30, comparativ cu 10 în testul „Drepturi fundamentale") sugerează o stabilitate ușor mai mare a punctajului, deoarece un volum mai mare de întrebări reduce influența norocului asupra rezultatului final. Totuși, această concluzie este prezumtivă, deoarece datele disponibile nu includ analiza itemilor sau coeficienți de fiabilitate (de exemplu, coeficientul Cronbach alfa, fiabilitatea pe jumătăți). Pentru confirmarea obiectivă a fiabilității, se recomandă o analiză ex-post plecând de la baza de date existentă: calcularea coeficienților de consistență internă, verificarea corelațiilor itemi-total și identificarea întrebărilor care nu contribuie la stabilitatea testului. O astfel de analiză ar permite documentarea calității instrumentelor și justificarea statistică a revizuirilor viitoare, în conformitate cu practicile standard recomandate de AERA (American Educational Research Association – Asociația pentru Cercetare Educațională) / APA (American Psychological Association – Asociația Psihologilor Americani) / NCME (National Council on Measurement in Education – Consiliul Național pentru Măsurare în Educație) (2014) și organismele internaționale de selecție profesională (EPSO – Oficiul European pentru Selecția Personalului, ETS – Strategia europeană de formare).

98. **În continuare, după consolidarea sistemului, variantele viitoare ale testelor privind cunoștințele generale ar trebui să vizeze integrarea lor în exerciții de judecată situațională care să permită observarea aplicării cunoștințelor generale în contexte administrative concrete.** Pentru a depăși nivelul cunoștințelor teoretice, aceste teste pot fi proiectate astfel încât să valorifice cunoștințele despre „drepturile fundamentale și egalitatea de șanse" și „administrația publică" prin sarcini care să solicite candidaților să analizeze, să redacteze, să explice, să decidă și să acționeze în funcție de cunoștințele lor (componenta abilități din sfera de competență). De exemplu, cunoștințele privind demnitatea umană, egalitatea de tratament și etica profesională pot fi aplicate în scenarii care presupun soluționarea unei plângeri privind fapte de discriminare, gestionarea unui conflict de interese sau redactarea unei note interne privind respectarea standardelor de integritate. În mod similar, conceptele ce țin de administrația publică pot fi testate prin exerciții care implică prioritizarea cererilor venite din partea cetățenilor, coordonarea unui proces administrativ sau justificarea unei decizii pe baza cadrului legal aplicabil. Prin astfel de teste, cunoștințele nu mai sunt evaluate izolat, ci devin parte integrantă a comportamentului observabil în sarcini relevante pentru funcția publică, oferind o imagine mult mai completă și mai predictivă a competenței profesionale reale a candidaților la momentul evaluării.

5.3.2 Testul privind cunoștințele în domeniul tehnologiilor digitale (TI)

99. **Testul privind cunoștințele în domeniul tehnologiei digitale are ca scop verificarea nivelului general de alfabetizare digitală al candidaților în raport cu cerințele minime legate de utilizarea tehnologiei în activitatea administrativă curentă.** Conform Metodologiei centrului de testare – testare preliminară (februarie 2024), testul este conceput ca un instrument standardizat, care se desfășoară în format electronic și al cărui obiectiv constă în evaluarea capacității candidaților de a utiliza echipamentele informatice, aplicațiile de birou și mediile de

Numai pentru uz oficial

comunicare digitală. Testul urmărește să confirme că participanții dețin competențele de bază necesare pentru a lucra într-un mediu digital, și anume cele legate de utilizarea computerului, navigarea pe internet, comunicarea prin e-mail și utilizarea aplicațiilor comune pentru scriere și prelucrarea datelor. Testul are caracter eliminatoriu și se aplică tuturor candidaților, indiferent de categoria de funcții publice vizate, reprezentând o etapă obligatorie a testării preliminare, fiind desfășurată în centrele acreditate de ANFP.

100. **Conform metodologiei menționate, testul este structurat în trei module tematice: utilizarea computerului, internet, poștă electronică (64 de întrebări), editare de text – Microsoft Word (67 de întrebări) și calcul tabelar – Microsoft Excel (70 de întrebări), cu o durată totală de 30 de minute.** Cel mai probabil, numărul mare de întrebări indicat în documentație reflectă bateria completă de itemi disponibili în baza de date și nu setul concret primit de fiecare candidat la sesiunea de testare. Totuși, nu este clar în ce măsură criteriile de selecție automată a întrebărilor și nivelul lor de dificultate au fost calibrate pentru a asigura echivalența între testele generate. În absența acestor informații, se poate evalua că testul a avut un rol predominant de screening, menit să confirme un prag minim de competențe digitale.

101. **Analiza statistică bazată pe rezultatele candidaților indică o performanță generală ridicată și o dificultate redusă a testului pentru toate categoriile analizate.** Valorile mediilor variază între 78 și 82 de puncte, cu mediane constante în intervalul 80-85 de puncte, confirmând o tendință de concentrare a rezultatelor în partea superioară a scalei. Distribuția punctajelor este puternic marcată de o asimetrie negativă (asimetrie = –0,72 pentru gradul debutant, –1,00 pentru gradul asistent și -0,64 pentru directori), ceea ce indică o acumulare pronunțată a rezultatelor peste medie. Abaterile standard reduse (aproximativ 11 puncte) susțin ipoteza omogenității performanțelor ridicate, iar concentrarea valorilor în intervalul de 70-90 de puncte sugerează un nivel scăzut de dificultate. Pentru funcțiile de execuție (grad profesional debutant și asistent), rezultatele aproape identice arată că testul nu face diferența între niveluri distincte de competență digitală. Pentru funcțiile de conducere, media ușor mai mare (≈82 de puncte) nu reflectă o complexitate superioară a testului, ci mai degrabă o familiaritate mai mare cu mediul digital profesional. În ansamblu, distribuția uniformă și lipsa unor variații importante confirmă rolul de screening al testului[155], util pentru validarea competențelor digitale de bază.

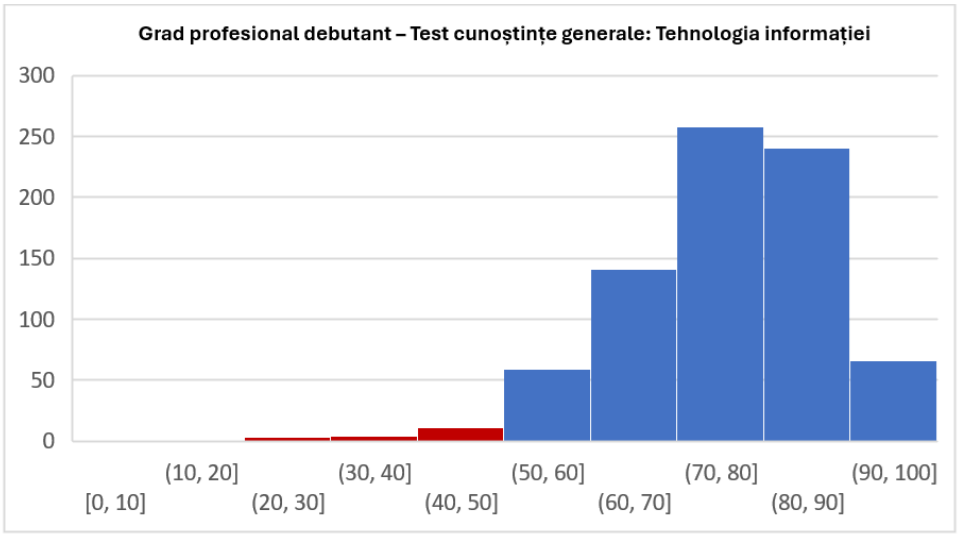
Tabelul 12. Rezultate statistice la testul „Cunoștințe generale de TI" (2024)

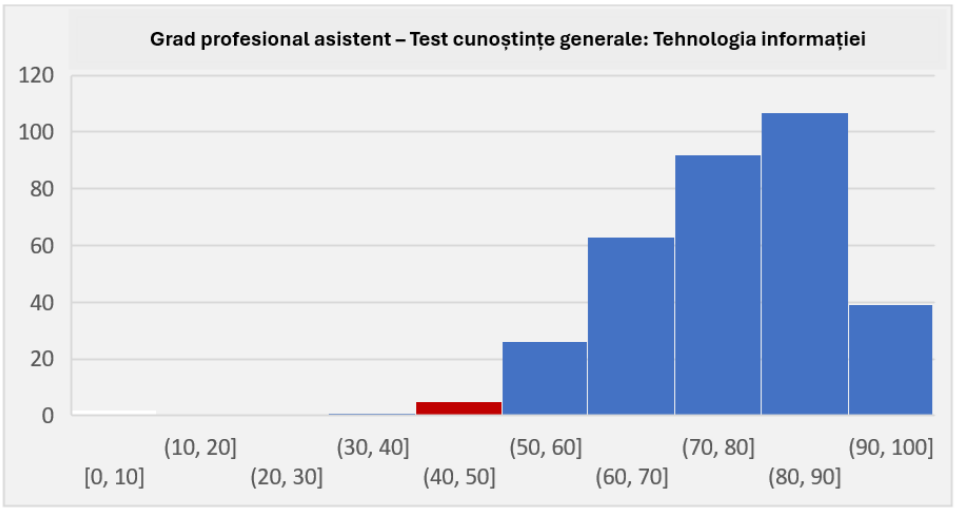
Indicator	***Grad profesional debutant (N=781)***	***Grad profesional asistent (N=333)***	***Manageri (N=80)***
Medie	78	78	81,9
Mediană	80	80	80
Mod	85	85	80
Abatere standard (STDEV)	11,71	12,47	10,66
Asimetrie (Skew)	–0,72	–1,00	–0,64
Rata de respingere la testul privind cunoștințele în materie de TI	1%	2%	0%

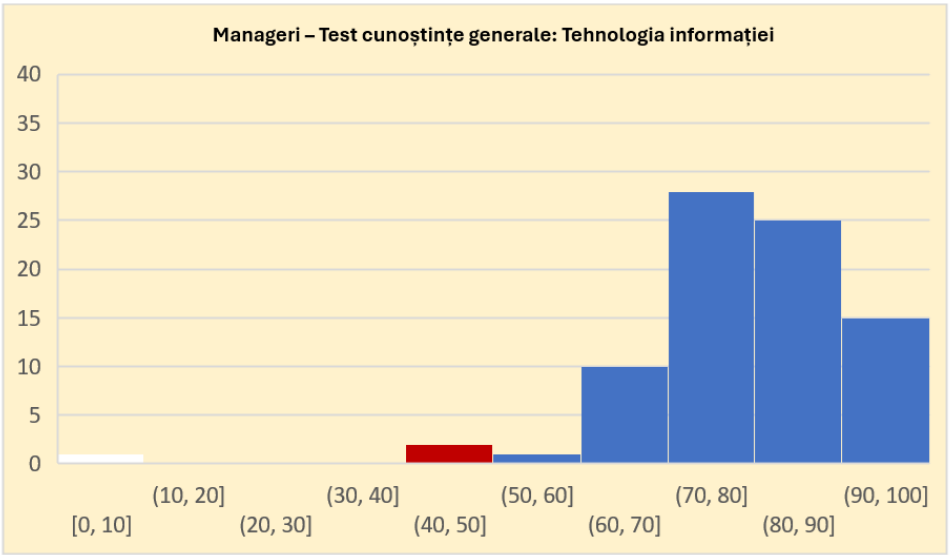
[155] Testele de screening sunt proiectate pentru identificare rapidă, nu pentru a face o diferențiere fină între niveluri ridicate de performanță. Cullen, B., O'Neill, B., Evans, J. J., Coen, R. F. și Lawlor, B. A. (2007), *„A review of screening tests for cognitive impairment" (O analiză a testelor de screening pentru tulburări cognitive – n.tr.)*, Journal of Neurology, Neurosurgery & Psychiatry, 78(8), p. 790-799.

Numai pentru uz oficial

Figura 10. Distribuția punctajelor la testul „Cunoștințe generale de TI", pe categorii de funcții publice







102. **Din punct de vedere metodologic, rezultatele confirmă faptul că testul privind cunoștințele digitale a funcționat în principal ca instrument de verificare a competențelor**

Numai pentru uz oficial

digitale de bază. Conform Metodologiei centrului de testare – testare preliminară (2024), testul se desfășoară în format exclusiv electronic și conține întrebări cu o singură variantă de răspuns generate automat, dar documentul nu precizează criteriile de selecție, dificultatea sau ponderea. Interviurile au confirmat că întrebările presupun aplicarea practică a cunoștințelor sau doar recunoașterea conceptelor teoretice legate de utilizarea aplicațiilor digitale. În absența unor detalii suplimentare, nu se poate evalua cu certitudine în ce măsură testul verifică competențele funcționale esențiale pentru desfășurarea activității administrative. Din această perspectivă, instrumentul își îndeplinește scopul de a valida un prag minim de alfabetizare digitală, dar are o valoare predictivă redusă în ceea ce privește performanța digitală aplicată.

103. **Rezultatele testului privind cunoștințele în materie de IT trebuie interpretate și în contextul profilului socio-educațional al candidaților, care, cel mai probabil, au dobândit competențe digitale de bază pe parcursul studiilor universitare.** Rata de respingere a fost scăzută, de aproximativ 1-2% în rândul candidaților pentru funcții publice de grad profesional debutant și asistent, iar din categoria directorilor niciun candidat nu a fost eliminat la acest test. Majoritatea participanților provin din generații care și-au finalizat studiile în medii digitale sau hibride, au utilizat platforme de învățare online și instrumente electronice pentru redactarea și depunerea lucrărilor academice. În acest context, testul confirmă existența unei competențe comune și anticipate, a unei alfabetizări digitale elementare.

104. **Este necesară o evaluare mai riguroasă și mai amplă a competențelor digitale pentru a reflecta cu acuratețe abilitățile necesare în administrația publică de astăzi.** Metodologia actuală pentru testul privind cunoștințele de IT specifică faptul că se evaluează doar o subcategorie restrânsă de cunoștințe digitale, testul concentrându-se în principal pe operațiuni de bază, cum ar fi utilizarea poștei electronice și funcțiile elementare din Office și Excel. Deși aceste abilități rămân relevante, ele reprezintă doar nivelul cel mai de bază al competențelor digitale. Pentru a răspunde așteptărilor actuale legate de funcțiile publice, componenta digitală ar trebui extinsă pentru a cuprinde competențele de bază definite în DigCompRO și în modelul de cadru de competențe digitale propus recent pentru administrația publică[156], inclusiv alfabetizare legată de informații și date, comunicare digitală, creare de conținut, securitate și rezolvarea de probleme cu ajutorul instrumentelor digitale. În același timp, este rezonabilă menținerea pragului la un nivel de bază, deoarece scopul testului este de a verifica competențele digitale minime, competențele mai avansate urmând să fie dezvoltate la locul de muncă, în special pentru posturile care nu presupun profiluri digitale specializate.

105. **În continuare, recomandările privind adaptarea viitoare a testului în materie de IT trebuie să aibă în vedere introducerea treptată a cadrului de competențe digitale propus pentru administrația publică, care a fost elaborat în temeiul unui proiect IST[157].** Recomandările privind pragul minim pentru abilitățile de IT și setul minim de competențe digitale generale care urmează să fie testate în cadrul concursului național, precum și posibila extindere viitoare la un set mai larg de competențe digitale sunt incluse în Rezultatul 3[158] elaborat în temeiul proiectului IST.

[156] În temeiul Instrumentului de sprijin tehnic pentru dezvoltarea unui cadru de competențe digitale generale pentru funcționarii publici, finanțat de Comisia Europeană și implementat de Banca Mondială.
[157] Idem.
[158] Banca Mondială (2025), Rezultatul 3 – *Recomandări pentru introducerea și operaționalizarea cadrului de competențe digitale generale pentru funcționarii publici*, elaborat în temeiul IST „Dezvoltarea unui cadru de competențe digitale generale pentru funcționarii publici".

Numai pentru uz oficial

5.3.3 Testul privind aptitudinile cognitive

106. **Conform Metodologiei centrului de testare – testare preliminară (2024, revizuită), testul privind aptitudinile cognitive este folosit pentru a stabili în ce măsură cerințele cognitive ale funcției publice se aliniază cu capacitatea unei persoane de a îndeplini cerințele intelectuale specifice funcției[159].** Această abordare are la bază literatura de specialitate și standardele internaționale în psihologie, conform cărora testele de aptitudini cognitive generale (GMA – General Mental Ability) reprezintă cei mai solizi predictori ai performanței profesionale și ai capacității de învățare, în special atunci când sunt combinate cu alte proceduri de selecție structurate, cum ar fi interviurile structurate sau evaluarea integrității (Schmidt & Hunter, 1998; Schmidt & Oh, 2016). În același timp, utilizarea unor astfel de instrumente în procesele de recrutare și promovare trebuie să fie susținută de date privind validitatea și fiabilitatea specifice populației-țintă, în conformitate cu Principiile SIOP (Society for Industrial and Organisation Psychology – Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională) pentru validarea și utilizarea procedurilor de selecție a personalului (2018) și Standardele pentru testarea educațională și psihologică (AERA/APA/NCME) (2014). Aceste standarde impun existența unei normări adecvate, a unei documentații tehnice complete și a unei interpretări corecte a punctajelor înainte ca ele să poată determina decizii cu impact direct asupra carierei candidaților. În acest sens, intenția declarată a testului privind aptitudinile cognitive din cadrul concursului național se aliniază practicilor validate la nivel internațional, dar trebuie susținută de o demonstrație empirică riguroasă a acestor cerințe psihometrice în contextul specific al administrației publice din România.

107. **Fraza din Metodologia centrului de testare (2024), „scorul aptitudinilor cognitive reprezintă procentul de compatibilitate al persoanei evaluate raportat la un etalon de performanță predefinit/post vizat", nu poate fi confirmată din cauza absenței documentației.** Un astfel de standard de performanță nu a fost documentat prin studii de validitate predictivă sau analize ale posturilor care să stabilească nivelurile optime de aptitudini cognitive pentru fiecare categorie funcțională. Conform standardelor internaționale (SIOP, 2018; AERA/APA/NCME, 2014), definirea unui standard de performanță necesită demonstrarea empirică a unei corelații între punctajele obținute la testele cognitive și performanța reală la locul de muncă, pe baza unor eșantioane reprezentative. În absența unor dovezi, cum ar fi studii de validitate predictivă, rapoarte de normare tehnică sau articole științifice care să documenteze normarea instrumentului cel puțin la nivelul populației din România cu studii superioare (o categorie care include funcționarii publici), afirmația privind „procentul de compatibilitate cu un etalon de performanță predefinit/post vizat" nu poate fi confirmată fără acces la documentație.

108. **Testul de aptitudini cognitive este prezentat de furnizorul de servicii și de autorul instrumentului de testare ca o evaluare psihologică standardizată, validată pe populația din România și aprobată de Colegiul Psihologilor din România.** Scopul său este de a măsura raționamentul deductiv, aptitudinile numerice și aptitudinile verbale, dimensiuni considerate fundamentale pentru analiza și rezolvarea problemelor întâlnite în activitatea administrativă. Testul conține 33 de itemi, dintre care 10 pentru raționamentul deductiv, 9 pentru aptitudinile numerice și 14 pentru aptitudinile verbale, și se organizează în format online, cu un timp alocat cuprins între 30 și 45 de minute. Rezultatele sunt exprimate în scoruri STEN standardizate (1-10), prin convertirea punctajelor brute pe baza normelor stabilite pentru fiecare categorie de funcții

[159] ANFP (2024), *Metodologia privind organizarea și desfășurarea concursului național*, p. 27. Formularea ar trebui clarificată. Un test de aptitudini cognitive nu măsoară „alinierea" dintre cerințele unui post și capacitatea individuală, ci estimează potențialul cognitiv general care poate anunța performanța în îndeplinirea unor sarcini complexe. Sintagma „cerințe cognitive ale funcției publice" este, de asemenea, prea generală în absența unei analize a posturilor care să definească aceste cerințe specifice.

Numai pentru uz oficial

publice. Pentru funcțiile de execuție (grad profesional debutant și asistent), pragul recomandat este un scor STEN cuprins între 5 și 10, iar pentru funcțiile de conducere, între 6-10, punctajul final reprezentând procentul de compatibilitate al candidatului cu profilul funcției.

109. **Metodologia de testare descrie acest prag drept *obiectiv și incontestabil,* fiind utilizat ca bază pentru recomandarea sau nerecomandarea unui candidat.** Promovarea testului este condiționată de obținerea unui punctaj general de cel puțin 50% la testul de aptitudini cognitive și de 60% la testarea preliminară. Aceste criterii oferă o delimitare clară a performanței minime acceptate. Echipa Băncii nu a avut acces la detalii suplimentare privind procesul de normare, selecția itemilor sau analiza psihometrică a fiabilității instrumentului, elemente esențiale pentru confirmarea caracterului obiectiv și replicabil al testului în aplicări succesive în contextul concursului național.

Tabelul 13. Rezultate statistice la testul „Aptitudini cognitive" (2024)

Indicator	***Grad profesional debutant (N=781)***	***Grad profesional asistent (N=333)***	***Manageri (N=80)***
Medie	85	87	51
Mediană	100	100	52,7
Mod	100160	100	77,4
Abatere standard (STDEV)	20,6	18,4	22
Asimetrie (Skew)	–1,38	–1,52	–0,08
Rata de respingere la testul de aptitudini	7%	5%	44%

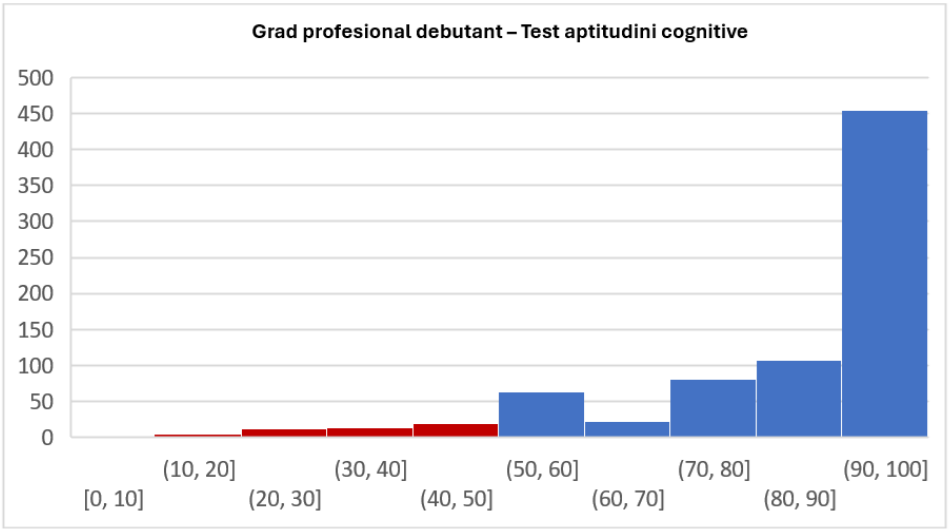
110. **Analiza rezultatelor la testul de aptitudini cognitive și a distribuției punctajelor ridică o întrebare esențială cu privire la cadrul metodologic de raportare a punctajelor.** Conform metodologiei, rezultatele ar trebui exprimate în scoruri standardizate STEN (intervalul 1-10), calculate pe baza intervalelor de normare specifice fiecare categorii funcționale, cu praguri recomandate definite, de asemenea, în termeni STEN (5-10 pentru funcții de execuție, 6-10 pentru funcții de conducere). Totuși, valorile raportate, medii de 85,0 și 87,8 puncte pentru funcțiile de execuție, maxime de 100, și distribuții cu efect de plafon pentru peste jumătate dintre candidați, sugerează că datele prezentate reprezintă punctaje procentuale brute, nu scoruri STEN. Această discrepanță indică fie că procesul de standardizare STEN nu a fost aplicat în mod efectiv, fie că raportarea internă utilizează parametri diferiți de cei descriși în documentația oficială. Dacă punctajele ar fi fost cu adevărat convertite în scoruri STEN într-o distribuție normală, ar fi fost imposibil ca peste 50% dintre candidați să obțină scorul maxim (STEN 10), deoarece, prin definiție, scorurile STEN de 9-10 reprezintă doar primii 7% din distribuția de referință. Această confuzie între punctajele brute și scorurile standardizate afectează interpretarea rezultatelor și face imposibilă evaluarea validității normării declarate, deoarece nu se poate verifica dacă normarea a fost efectuată în conformitate cu principiile psihometrice sau

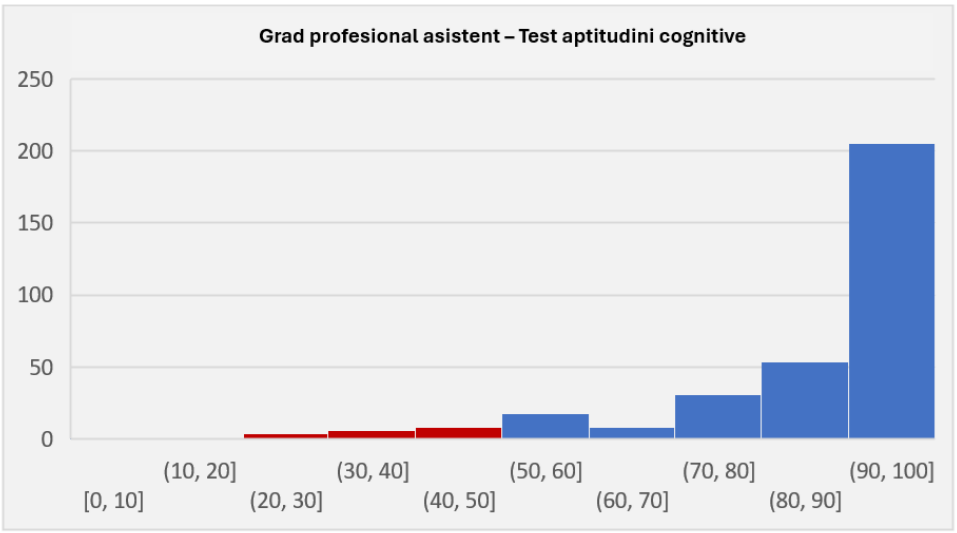
[160] Atunci când modul, mediana și punctajul maxim coincid în cazul a peste 50% dintre candidați, testul prezintă un efect de plafon extrem, ceea ce îl face incapabil să facă diferența între nivelurile de aptitudini cognitive din cadrul acestui grup — o încălcare fundamentală a validității psihometrice esențiale pentru instrumentele de selecție. Conform Standardului 4.10 din Standardele pentru testarea educațională și psihologică (AERA/APA/NCME, 2014), astfel de situații compromit capacitatea testului de a furniza scoruri diferențiate și relevante pentru deciziile individuale.

Numai pentru uz oficial

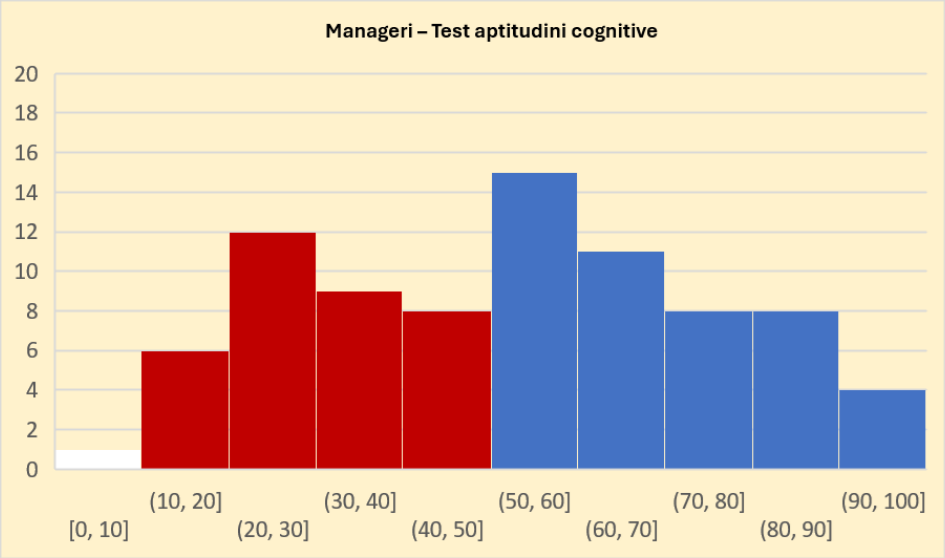
dacă scorurile reflectă doar o simplă conversie matematică fără normalizare la nivelul segmentului de populație relevantă.

Figura 11. Distribuția punctajelor la testul „Aptitudini cognitive”, pe categorii de funcții publice





Numai pentru uz oficial



111. **Analiza statistică evidențiază o polarizare importantă între categoriile de funcții publice de execuție și cele de conducere, ceea ce sugerează că testul de aptitudini cognitive a avut un efect real de selecție pentru funcțiile de conducere.** Diferențele majore între rezultatele obținute de aceste categorii de funcții publice indică, cel mai probabil, utilizarea unor instrumente psihometrice distincte sau aplicarea unor norme și calibrări diferite pentru aceleași elemente. În cazul candidaților pentru funcții publice de grad profesional debutant și asistent, distribuțiile sunt complet legate de plafonul maxim: peste jumătate dintre candidați au obținut punctajul maxim (100), iar mediile cuprinse între 85 și 88 de puncte confirmă un nivel de dificultate foarte scăzut. În schimb, pentru funcțiile de conducere, situația este inversă, aproape 44% dintre candidați nereușind să atingă jumătate din punctajul posibil, iar media generală de 51,8 puncte indică un test mult mai dificil.

112. **Pentru funcțiile de execuție, testul pare să fi avut o valoare în primul rând formală, confirmând existența unui prag minim de aptitudini cognitive, dar fără capacitatea de a face în mod eficient diferența între niveluri diferite de performanță intelectuală.** Rezultatele omogen ridicate, cu un pronunțat efect de plafon, indică faptul că instrumentul a măsurat capacitatea de bază de înțelegere și rezolvare a sarcinilor standardizate. În aceste condiții, testul a funcționat practic ca un mecanism de selecție.

113. **Discrepanțele dintre instrumentele utilizate nu pot fi explicate de diferențe reale în materie de aptitudini cognitive între nivelurile ierarhice.** Absența documentației tehnice care să clarifice natura acestor diferențieri limitează analiza în ceea ce privește comparabilitatea rezultatelor între diferitele categorii de funcții. Un exemplu ilustrativ arată natura problematică a situației: în cazul în care aceeași persoană susține testul pentru o funcție de execuție și, ulterior, pentru o funcție de conducere, aceasta ar putea obține rezultate total diferite, sugerând niveluri „diferite” de aptitudini cognitive, chiar dacă ambele teste măsoară aceleași dimensiuni (raționamente deductive, aptitudini numerice și verbale). O astfel de variație nu reflectă schimbări reale în ceea ce privește capacitățile cognitive ale candidatului, ci mai degrabă diferențe de normare între categorii. În consecință, se impun o procedură de normare unitară și o validare încrucișată a versiunilor testului pentru a garanta corectitudinea comparării rezultatelor și aplicarea coerentă a standardelor de evaluare la toate nivelurile ierarhice.

114. **În ansamblu, testul de aptitudini cognitive reprezintă o componentă esențială în arhitectura metodologică a concursului național, având potențialul de a măsura aptitudinile generale relevante pentru performanța în administrația publică.** În viitor, metodologia actuală ar putea fi îmbunătățită. Prin natura sa, testul ar trebui să funcționeze ca un instrument de

Numai pentru uz oficial

preselecție, conceput să identifice potențialul de învățare și capacitatea de dezvoltare a competențelor, nu să servească drept test de selecție finală cu efect de ierarhizare sau diferențiere între candidații cu punctaje ridicate foarte similare[161]. Scopul său fundamental este de a verifica dacă persoana evaluată posedă resurse cognitive suficiente pentru a asimila și, ulterior, a aplica cunoștințele și abilitățile necesare pentru funcția respectivă. Totuși, pentru a sprijini pe deplin un proces de selecție coerent și meritocratic, instrumentul ar avea nevoie de o recalibrare și de o normare actualizată. Aceste ajustări ar permite testului să își îndeplinească mai bine scopul prevăzut, menținându-i în același timp contribuția la un sistem de recrutare riguros și echitabil.

5.4 Testarea avansată

115. **Conform Metodologiei centrului de testare – testare avansată (2024), această etapă are ca scop evaluarea competențelor comportamentale și manageriale relevante pentru exercitarea funcțiilor publice de conducere.** Capitolul 7 din Metodologie indică faptul că testarea avansată urmărește să măsoare competențele transversale – comunicare, leadership, orientare către cetățean, gândire strategică, managementul performanței și integritate – prin instrumente specifice, cum ar fi Chestionarul privind competențele și Centrul de evaluare (exerciții de tip „In-Basket", analiză de caz, prezentare și interviu bazat pe competențe). În varianta oficială, testarea avansată reprezintă nivelul superior al procesului de evaluare, fiind concepută să verifice capacitatea candidaților de a manifesta comportamente observabile asociate unor competențe-cheie din cadrul general aplicabil funcționarilor publici.

116. **În accepțiunea oficială, testarea avansată ar trebui să funcționeze ca o evaluare directă a competențelor, integrând rezultate de la alte teste și oferind o perspectivă completă asupra profilului profesional al candidatului.** În forma sa actuală, testarea avansată diferă pentru două categorii de funcții publice:

(i) pentru funcțiile publice de execuție și unele funcții publice de conducere (șef serviciu, director, director adjunct), testarea avansată se bazează pe un chestionar atitudinal online axat pe identificarea acordului candidaților cu afirmații generale despre comportament și alegeri, care trebuie corelat cu competențele generale;

(ii) pentru celelalte funcții publice, faza testării avansate se bazează pe instrumente mai adaptate de testare pe bază de competențe; totuși, aceste funcții nu au fost incluse în procesul național de recrutare din 2024 și, prin urmare, nu sunt acoperite de evaluarea actuală.

117. **Chestionarul online utilizat în faza de testare avansată pentru funcțiile publice de execuție și pentru cele de conducere vizate de rundele recrutării naționale din 2024 nu a avut aproape niciun efect de selecție, având în vedere rata de promovare de 99,9%** (1 candidat respins din 1 194 evaluați pentru funcții publice de grad profesional debutant și asistent, și de director). Această uniformitate demonstrează că testul nu permite diferențierea corespunzătoare între candidați, toți fiind declarați competenți, indiferent de nivelul real de

[161] Literatura dedicată psihometriei și practica organizațională consideră testele de aptitudini cognitive în primul rând ca instrumente de preselecție, cu rolul principal de a identifica un prag minim de capacitate cognitivă necesară pentru dezvoltarea competențelor specifice posturilor. Aceste instrumente contribuie la eliminarea candidaților ale căror niveluri cognitive sunt insuficiente, maximizând eficiența procesului de selecție. O distincție fină între candidații care depășesc acest prag necesită teste psihometrice robuste, cu o fiabilitate ridicată, alături de evaluări suplimentare care să completeze profilul de competențe.

Numai pentru uz oficial

competență. Așadar, rezultatele oficiale par să indice că instrumentul are o relevanță selectivă sau de diagnoză limitată.

118. **Echipa Băncii nu a avut acces la exemple de întrebări folosite la testarea avansată, dar interviurile indică faptul că întrebările ar putea fi îmbunătățite sub aspectul corelării lor cu descriptorii comportamentali care definesc competențele prevăzute în Anexa nr. 8 la Codul administrativ.** Interviurile au evidențiat faptul că respectivul chestionar online nu includea întrebări referitoare la abilitățile strategice sau operaționale ale candidaților: dacă pot susține o prezentare coerentă, dacă pot analiza critic și sintetiza un document administrativ, dacă pot redacta un raport fundamentat, dacă pot colabora eficient în echipă sau dacă pot stabili priorități în ceea ce privește intervențiile.

119. **Totuși, având în vedere faptul că echipa Băncii nu a avut acces la întrebările incluse de test sau la documentația testului, prezentul raport de evaluare poate evidenția doar potențiale limitări**. Această evaluare nu poate confirma statutul său de instrument psihologic validat și nici relevanța sa pentru măsurarea competențelor funcționarilor publici.

120. **Instrumentele de psihodiagnostic, chiar și atunci când sunt validate științific, nu pot înlocui evaluarea competențelor profesionale complexe.** Testele de aptitudini cognitive (GMA), inventarele de personalitate (Big Five) sau testele de judecată situațională (TJS) măsoară potențialul general, preferințele sau atitudinile, dar nu și performanța reală în îndeplinirea unor sarcini de lucru specifice, inclusiv a celor care țin de funcția publică. Aceste instrumente funcționează la un nivel de abstractizare care limitează capacitatea lor de a surprinde comportamente relevante pentru contextul profesional, inclusiv pentru contextul specific al administrației publice.

121. **De exemplu, un test de raționament verbal care necesită identificarea sinonimelor nu măsoară competența de comunicare instituțională, la fel cum un test de raționament logic nu reflectă competența de rezolvare a problemelor administrative.** Ambele evaluează capacități cognitive generale, dar nu verifică aplicarea lor în situații reale de muncă, în care competențele se manifestă comportamental prin acțiune (abilități, competențe), luarea de decizii și interacțiune. Astfel, chiar și cele mai robuste teste psihometrice pot avea doar un rol orientativ în programele de formare, nefiind însă adecvate pentru a fi utilizate în procesele de selecție.

122. **O evaluare validă a competențelor profesionale necesită observarea comportamentului în acțiune și reproducerea condițiilor într-un mod cât mai fidel contextului în care se desfășoară activitățile necesare pentru îndeplinirea unei funcții publice.** O astfel de abordare presupune ca evaluarea să includă simulări de sarcini relevante, redactarea unui document, analiza unui set de date, prioritizarea cererilor concurente sau comunicarea cu actorii instituționali – prin care candidatul demonstrează în mod eficient competențele evaluate. Aceasta este logica testelor care folosesc probele de lucru și a metodologiilor centrelor de evaluare, recunoscute în literatura de specialitate ca metode cu validitate superioară a conținutului[162]. Conform Standardelor pentru testarea educațională și psihologică (AERA/APA/NCME, 2014, Standardul 11.16), „atunci când evaluarea urmărește previziunea performanței în îndeplinirea unor sarcini specifice postului, validitatea conținutului este vitală – testele trebuie să includă eșantioane reprezentative de sarcini esențiale ale postului”. Platformele digitale actuale permit implementarea acestui tip de evaluare la scară

[162] Thornton, G. C., III, & Rupp, D. E. (2006), *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development (Centrele de evaluare în managementul resurselor umane: Strategii de predicție, diagnoză și dezvoltare – n.tr.),* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Numai pentru uz oficial

largă, prin simulări interactive și notare bazată pe criterii comportamentale explicite (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS), oferind atât rigoare științifică, cât și eficiență logistică.

123. **Analiza concursului național din 2024, bazată pe rezultatele oficiale obținute la teste și pe informațiile obținute prin interviuri, sugerează că se impune o îmbunătățire a chestionarului de testare avansată pentru a asigura alinierea la principiile evaluării pe bază de competențe.** Testul permite o diferențiere limitată între candidați și oferă dovezi insuficiente privind capacitatea lor comportamentală sau managerială. Evaluarea evidențiază o oportunitate importantă: utilizarea în continuare a testului, după faza-pilot, demonstrează angajamentul instituțional de a integra instrumente orientate către competențe în procesul de recrutare. Totuși, pentru a fi eficient, acesta ar trebui continuat numai pe o bază metodologică mai clară și cu dovezi mai solide privind validitatea, pentru a se asigura că instrumentul va deveni o componentă relevantă a procesului de recrutare. Consolidarea sa ar sprijini obiectivul mai larg de intensificare a recrutării meritocratice și de sporire a încrederii în sistemul de concursuri pentru funcția publică.

5.5 Interpretarea rezultatelor candidaților din perspectivă metodologică

124. **Rezultatele comunicate candidaților includ doar punctajele numerice și calificativele generale la testele scrise, însoțite de două verdicte: Admis/Respins (la „Testarea preliminară” și „Testarea avansată”).** Această metodă de raportare nu oferă informații cu privire la nivelul de manifestare a competențelor prevăzute în Anexa nr. 8 la Codul administrativ, cum ar fi comunicarea, integritatea, rezolvarea de probleme, planificarea, lucrul în echipă, inițiativa sau orientarea către cetățean. Formatul tipic este următorul:

Tabelul 14. Punctajele candidaților la teste, extrase de pe site-ul web al ANFP

Identificator	*Rezultat final*	*Demnitate și egalitate*	*Administrație publică*	*TI (F)*	*Aptitudini cognitive*	*Punctaj total preliminar*	*Testare preliminară*	*Testare avansată*
L2UNV7H9	Respins	40	53,33	80	76	62,34	Respins	Admis
786MC15U	Respins	70	60	75	7,67	53,17	Respins	Admis
K6C0HU37	Admis	90	76,67	90	100	89,17	Admis	Admis
XDTSP6EG	Admis	80	70	75	100	81,25	Admis	Admis

125. **Conform metodologiei concursului național, rezultatele finale trebuie raportate pe o scală de la 1 la 5 pentru fiecare competență, însoțite de o descriere clară a semnificației nivelului obținut.**

Tabelul 15. Raportul rezultatelor pentru fiecare competență

Candidat/Număr de identificare		
COMPETENȚĂ	**Punctaj obținut**	**Nivel/Interpretare**
Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	3,75	avansat
Planificare și organizare	4,75	excelent
Inițiativă	2,75	mediu

Numai pentru uz oficial

Comunicare	2,25	critic
Lucru în echipă	3,00	mediu
Integritate	4,25	avansat
Orientare către cetățean	3,75	avansat
Punctaj final	**3,5**	**Admis/Respins**

126. **Dacă rezultatele sunt prezentate pe niveluri distincte pentru fiecare competență (de la 1 la 5), acestea ar putea deveni un instrument util nu numai pentru selecție, ci și pentru dezvoltarea profesională și orientarea în carieră.** Candidații respinși ar putea identifica în mod clar domeniile în care trebuie să se perfecționeze înainte de a participa la un nou concurs, iar candidații admiși ar putea concura ulterior, în mod echitabil și pe baza meritelor, pentru funcții care necesită un nivel mai ridicat de stăpânire a competențelor specifice. În plus, mentorii instituționali ar putea utiliza aceste date pentru a orienta procesul de integrare și formare inițială („la locul de muncă"), acordând prioritate dezvoltării competențelor în cazul cărora nivelul candidatului este doar minim acceptabil.

127. **Calculul rezultatelor obținute la diferitele tipuri de teste – cunoștințe generale, IT și aptitudini cognitive – într-un singur punctaj procentual ar trebui, de asemenea, reconsiderat.** Aceste teste măsoară constructe distincte: testele privind cunoștințele generale verifică achizițiile informaționale și gradul de familiarizare cu domeniul, în timp ce testul de aptitudini estimează potențialul cognitiv și capacitatea de a învăța sau de a aplica raționamente logice. Aceste dimensiuni nu sunt comparabile[163], neavând aceeași unitate de măsură, distribuție sau semnificație psihologică. Stabilirea unui singur prag de promovare (de exemplu, un rezultat mediu de 60%) ar trebui, de asemenea, reconsiderată: un test ușor, cu o dispersie redusă, influențează în mod disproporționat punctajul total în comparație cu un test dificil și diferențiator. În consecință, decizia de admitere sau respingere poate reflecta mai mult structura matematică a formulei de calcul decât performanța reală a candidatului. Această abordare contravine principiilor SIOP (2018, §4.2) privind combinarea rezultatelor din mai multe surse și afectează echitatea procesului de selecție, care ar trebui să se bazeze pe dovezi empirice privind relevanța fiecărui test pentru performanța în funcția publică.

Tabelul 16. Rezultate statistice privind scorurile finale compuse la testele preliminare

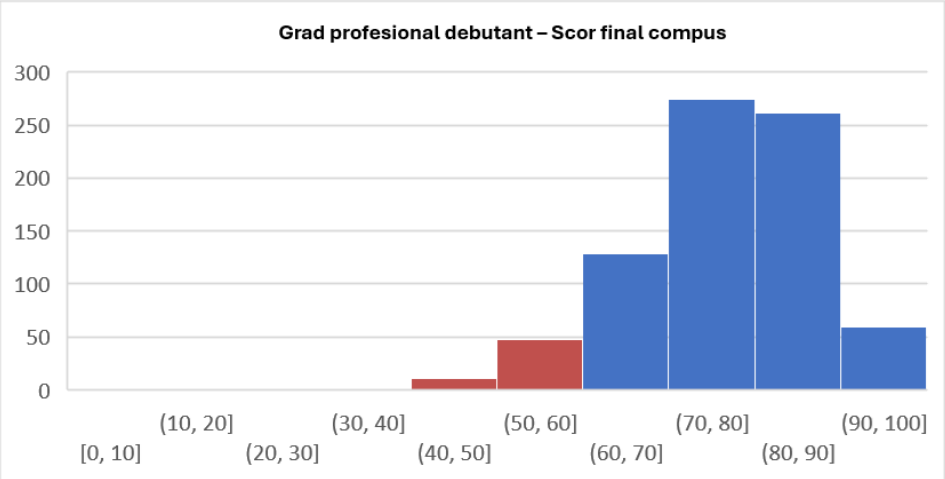
Indicatori statistici	***Grad profesional debutant***	***Grad profesional asistent***	***Manageri***
Media (medie)	77,00	78,54	69,42
Mediană	77,92	79,67	70,30
Mod	83,34	83,75	74,84

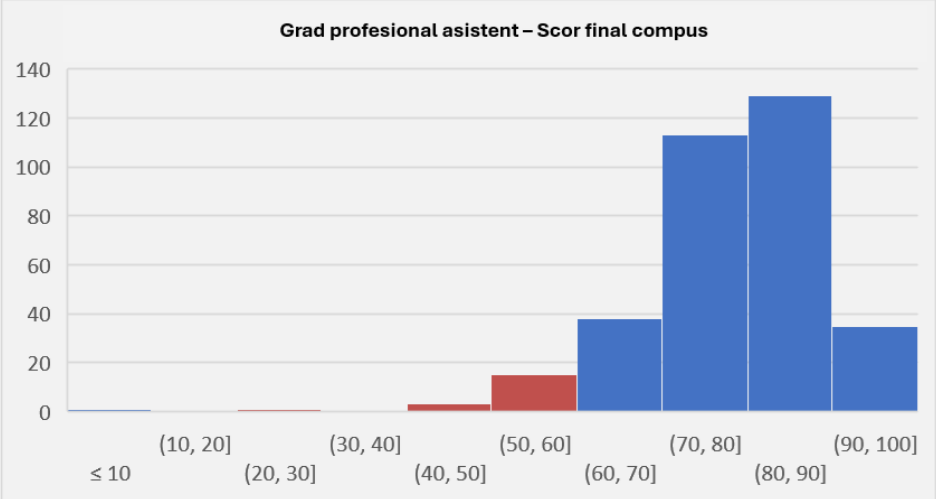
[163] Conform Standardelor pentru testarea educațională și psihologică (AERA/APA/NCME, 2014, Standardul 5.1), agregarea punctajelor este permisă numai dacă există date că acestea reflectă același construct de bază și pot contribui la o măsurare cumulativă validă. În absența unor astfel de date, media aritmetică a scorurilor eterogene generează un indicator artificial fără valoare de diagnoză. De exemplu, un candidat cu un punctaj ridicat la testul de cunoștințe generale, dar slab la aptitudini cognitive, poate obține aceeași medie finală ca un alt candidat cu punctaje distribuite invers, chiar dacă profilurile lor profesionale sunt fundamental diferite.

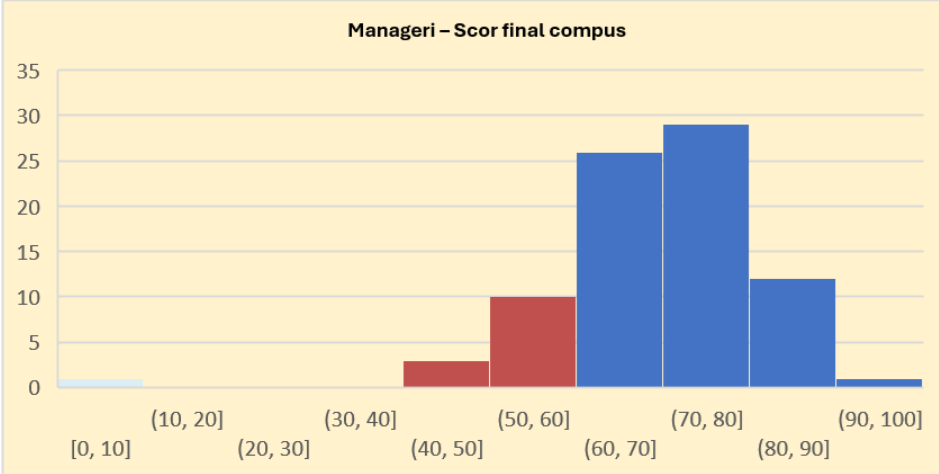
Numai pentru uz oficial

Abatere standard (STDEV)	10,29	10,06	10,12
Asimetria distribuției (SKEW)	-0,62	-1,01	-0,29
Rata finală de respingere	**14%**	**12%**	**45%**

Figura 12. Distribuția scorurilor finale compuse (agregate) la testele preliminare







Numai pentru uz oficial

128. **Analiza statistică a rezultatelor globale ale concursului indică o omogenitate ridicată și o diferențiere limitată între categoriile de funcții.** Mediile similare ale candidaților pentru funcții publice de grad debutant și asistent (≈ 77-79 puncte) și abaterile standard scăzute (≈ 10 puncte) indică o dificultate redusă a testului și o concentrare a punctajelor în intervalul de 70-90 de puncte, confirmând caracterul nediscriminatoriu al instrumentelor aplicate. Distribuțiile asimetrice negative (SKEW<0) evidențiază efectul de plafon; majoritatea candidaților obțin scoruri ridicate fără o diferențiere clară între nivelurile de competență.

129. **Pentru funcțiile publice de conducere, media considerabil mai mică (≈ 69 de puncte) și rata de respingere mult mai mare (≈ 45%) sugerează aplicarea unor instrumente diferite sau a unor norme de evaluare distincte, ceea ce afectează comparabilitatea între categorii**. În absența unei documentații tehnice care să clarifice aceste diferențe de scalare, nu se poate stabili dacă punctajele mai mici reflectă cerințe cognitive cu adevărat mai complexe sau pur și simplu o variație în calibrarea testului.

130. **În ansamblu, scorul final compus nu oferă o bază validă pentru a trage concluzii cu privire la competență sau performanța profesională.** Valorile similare înregistrate de candidați, lipsa unei corelații vizibile între nivelul funcției și rezultatele testelor, precum și contradicțiile dintre ratele de promovare la „testarea preliminară” și la „testarea avansată” indică un proces de măsurare lipsit de putere predictivă. Din punct de vedere metodologic, sistemul actual generează o imagine aparent coerentă, dar inertă din punct de vedere statistic: majoritatea candidaților sunt concentrați în jurul aceleiași medii, iar diferențele observate nu pot fi interpretate în termeni de competențe profesionale.

131. **Concursul național evaluează competențele generale ale candidaților, iar rezultatele obținute ar trebui să furnizeze informații despre aceste competențe**. Deși metodologia specifică faptul că testarea urmărește să stabilească în ce măsură candidații dețin competențele necesare pentru exercitarea funcțiilor publice, cum ar fi rezolvarea de probleme, planificarea și organizarea, inițiativa, comunicarea, integritatea și orientarea către cetățean, rezultatele finale constau într-o medie procentuală și un calificativ general de tipul „Admis/Respins”, fără detalii privind nivelul de manifestare a competențelor. Un sistem de evaluare a competențelor ar trebui să furnizeze informații cu privire la nivelul atins pentru fiecare dimensiune evaluată. O astfel de raportare ar permite candidaților să înțeleagă propriul nivel de dezvoltare, iar instituțiilor publice să utilizeze aceste profiluri pentru a corela cerințele posturilor cu competențele demonstrate.

132. **Percepția candidaților despre testele utilizate în cadrul concursului național este, de asemenea, un factor-cheie pentru legitimitatea procesului.** Testele privind cunoștințele generale sunt, de obicei, considerate de candidați ca fiind transparente și echitabile, deoarece structura, conținutul și logica de notare a acestora sunt ușor de înțeles. Testele de aptitudini cognitive se bucură, de asemenea, de o încredere puternică, în mare parte bazată pe încrederea în profesia de psiholog. În ceea ce privește testarea avansată, candidații intervievați au exprimat o înțelegere limitată a logicii testului, iar echipa Băncii nu a avut acces la documentația aferentă.

133. **În acest context, pentru a consolida și mai mult credibilitatea și soliditatea concursului național, ANFP ar trebui să îmbunătățească în special componenta de testare avansată**. Furnizarea de exemple ilustrative de itemi de testare (fără a compromite securitatea) ar demistifica și mai mult procesul și ar ajuta candidații să înțeleagă natura competențelor evaluate. Pentru evaluările viitoare ale concursului național, asigurarea accesului structurat la materialele de documentare (manuale, planuri de testare, tabele de normare, proceduri de notare și protocoale de securitate) va facilita și evaluarea independentă și va sprijini îmbunătățirea continuă. Acest lucru ar consolida contribuția sa la un model de recrutare robust, meritocratic, și ar alinia sistemul la standardele internaționale de transparență și practici bazate pe date.

Numai pentru uz oficial

5.6 Concluziile analizei

134. **Concursul național pentru ocuparea funcțiilor publice reprezintă o premieră în administrația publică din România, prin introducerea unui sistem de selecție unitar, digitalizat și standardizat.** Este pentru prima dată când procesul de recrutare a funcționarilor publici este organizat pe o infrastructură complet digitală, cu instrumente aplicate în condiții controlate, identice pentru toți candidații din întreaga țară. Această abordare a dus la echitate procedurală, reducerea subiectivității și creșterea transparenței procesului de selecție. În același timp, volumul mare de date colectate constituie o resursă valoroasă pentru analiza sistematică a eficacității instrumentelor de testare și pentru calibrarea ulterioară a politicilor de resurse umane din sectorul public.

135. **Prin complexitatea și amploarea sa, concursul național marchează o etapă de modernizare instituțională și de convergență cu bunele practici europene în materie de evaluare a funcției publice.** Implementarea testelor standardizate, desfășurate în centre de testare specializate, a permis uniformizarea procedurilor de selecție și alinierea la principiile meritocrației, obiectivității și profesionalizării administrației. Această evoluție plasează România printre puținele state din regiune care utilizează, la scară națională, instrumente de evaluare psihometrică și comportamentală pentru selecția funcționarilor publici.

136. **Dincolo de rezultatele imediate, concursul național are o valoare strategică semnificativă pentru sistemul administrativ din România.** Centralizarea procesului de testare și crearea unei baze de date coerente privind performanța candidaților oferă premisele pentru dezvoltarea unei politici de RU pe bază de dovezi. Aceste date pot sta la baza deciziilor privind formarea profesională, planificarea resurselor umane și actualizarea cadrului de competențe. În același timp, experiența implementării concursului din 2024 constituie o referință metodologică valoroasă pentru proiectarea viitoarelor concursuri, permițând îmbunătățirea calibrării testelor și creșterea validității evaluării competențelor.

137. **Analiza detaliată a instrumentelor utilizate în cadrul concursului național a evidențiat unele diferențe între obiectivul declarat al metodologiei și performanța reală a testelor aplicate.** În timp ce infrastructura digitală asigură desfășurarea uniformă și echitabilă a concursului, instrumentele de evaluare nu sunt încă suficient calibrate pentru a măsura în mod valid competențele definite în cadrul de reglementare specific funcției publice. Testul de aptitudini cognitive, deși standardizat, are o pondere disproporționată în decizia finală, fără să existe dovezi privind validitatea sa predictivă pentru performanța profesională. În plus, „testarea avansată”, concepută ca o etapă de diferențiere comportamentală, are un impact limitat asupra filtrării candidaților.

138. **Pentru a sintetiza principalele concluzii privind calitatea și relevanța metodologică a instrumentelor utilizate în cadrul concursului național, tabelul de mai jos prezintă o evaluare comparativă a celor cinci teste desfășurate.** Analiza a fost realizată pe baza criteriilor de claritate, transparență, validitate, fiabilitate și relevanță pentru scopul declarat al concursului, acela de a evalua competențele generale ale funcționarilor publici, precum și riscurile asociate. Tabelul reunește elemente din documentația publică disponibilă, corelate cu rezultatele statistice și observațiile empirice formulate în Capitolele 6.3-6.7.

Numai pentru uz oficial

Tabelul 17. Evaluare comparativă a celor cinci teste desfășurate

Criteriu de analiză	***Testul „Drepturi fundamentale”***	***Testul „Administrație publică”***	***Testul TI***	***Testul de aptitudini cognitive***	***„Testarea avansată”***
Claritatea scopului înscrierii	✓	✓	✓	✓	✗
Documentație publică privind conținutul și structura testului	✓	✓	✓	✓	✗
Informații publice despre modul în care a fost elaborat testul	✓	✓	✓	✗	✗
Capacitate de diferențiere între candidați	✓ scăzută	✓ scăzută	✓ foarte scăzută	✓ ridicată pentru funcțiile de conducere	✗ deloc
Nivel ridicat de corelație cu punctajul final (capacitate predictivă)	✓ moderat (r≈0,60)	✓ moderat (r≈0,65)	✓ moderat (r≈0,63)	✓ ridicat (r≈0,83)	✗ deloc
Rată de respingere relevantă pentru selecție	✗ (0–5%)	✗ (0–5%)	✗ (0–2%)	✓ (5–44%)	✗ (≈0%)
Relevanța pentru scopul concursului	✓	✓	✓	✓	✗
Riscul de a face obiectul contestațiilor legale (lipsa validității sau a documentației)	✓scăzut	✓scăzut	✓scăzut	✗moderat	✗ridicat
Recomandări imediate	Calibrarea și creșterea numărului de itemi per test. Elaborarea unei scale de competență pe 4 niveluri pentru diferențierea candidaților.		Alinierea la cadrul de competențe digitale propus	Verificarea calibrării și a documentației pentru utilizare viitoare și consecvență	Îmbunătățiri prin schimbarea tipului de teste aplicate

139. **Concursul național demonstrează că ANFP dispune de infrastructura instituțională capabilă să asigure recrutarea pe scară largă într-un mod uniform și transparent, însă succesul inițial ar trebui consolidat prin îmbunătățirea rigurozității științifice a evaluării.** Din punct de vedere metodologic, procesul actual se bazează pe instrumente care necesită validare suplimentară, normare clară și corelare explicită cu competențele profesionale vizate. În acest fel, sistemul va asigura rezultate mai solide și mai relevante pentru scopul meritocratic al concursului.

Numai pentru uz oficial

5.7 Recomandări metodologice

140. **Analiza metodologică a concursului național relevă necesitatea îmbunătățirii instrumentelor de testare.** Deși infrastructura digitală și arhitectura procedurală pot fi deja considerate bune practici administrative, nivelul de relevanță predictivă și de calibrare metodologică a testelor ar putea fi îmbunătățit.

141. **Recomandările de mai jos sunt grupate pe orizonturi de timp (pe termen scurt și pe termen mediu și lung), cu scopul de a îmbunătăți treptat instrumentele de testare**:

Test	***Recomandare pe termen scurt (1 an)***	***Recomandare pe termen mediu și lung (2-3 ani)***
Test privind cunoștințele generale – Drepturi fundamentale și egalitate de șanse	Calibrarea dificultății itemilor. Creșterea numărului lor la 20 (sau aplicarea metodei TCA[164]). Stabilirea unui standard de performanță pe 4 niveluri (insuficient/satisfăcător/avansat/excelent). Stabilirea pragului minim de promovare la 70% (nivel satisfăcător), însoțită de publicarea parțială sau integrală a setului de întrebări.	Integrarea sa ca subcomponentă a competenței **Integritate** – cunoașterea cadrului legal privind demnitatea umană și nediscriminarea ca un criteriu observabil al comportamentului etic (prin instrumente de evaluare comportamentală).
Test privind cunoștințele generale – Administrație publică	Calibrarea dificultății itemilor. Creșterea numărului lor la 40 sau aplicarea metodei TCA. Stabilirea unui standard de performanță pe 4 niveluri, ca în cazul testului anterior. Stabilirea pragului minim de promovare la 70% (nivel satisfăcător), însoțită de publicarea parțială sau integrală a setului de itemi.	Integrarea sa ca subcomponentă a competenței **Orientare către cetățean** – cunoașterea sistemului administrativ și a drepturilor cetățenilor ca fundament al comportamentului orientat către servicii.
Test TI	Creșterea numărului de itemi și a acoperirii pentru o mai bună adaptare la cadrul de competențe digitale generale propus pentru administrația publică, dar numai pentru competențele digitale selectate din domeniile 1-5 și numai la nivel de bază (A).	Creșterea numărului de itemi și a acoperirii pentru o mai bună adaptare la cadrul de competențe digitale generale propus pentru administrația publică, pentru acoperirea unor competențe mai generale și a diferitelor niveluri de competență necesare în diferite funcții publice.
Test de aptitudini cognitive	Raportarea separată a rezultatelor pentru cele trei dimensiuni (numerică, verbală, logică), fără agregarea într-un singur rezultat. Menținerea sa numai pentru identificarea nivelului minim acceptabil de aptitudini, nu	Continuarea utilizării, însă doar ca instrument de preselecție (stabilirea unui prag minim de acces).

[164] Testarea computerizată adaptivă (TCA) este o metodă de evaluare bazată pe computer, în care dificultatea itemilor se adaptează automat la răspunsurile fiecărui candidat. Sistemul selectează itemii următori dintr-un set calibrat, crescând dificultatea după răspunsurile corecte și scăzând-o după cele incorecte, permițând o măsurare mai precisă și mai eficientă a nivelului de cunoștințe sau abilități al fiecărui participant.

Numai pentru uz oficial

Test	*Recomandare pe termen scurt (1 an)*	*Recomandare pe termen mediu și lung (2-3 ani)*
	pentru ierarhizarea candidaților în funcție de nivelul de competență.	
Testare avansată	Testul ar trebui adaptat pentru a fi corelat cu competențele generale, iar metodologia de testare ar trebui să se bazeze pe instrumentele recomandate în modelul propus de Bancă în 2020 (studii de caz, simulări etc.). Astfel de teste pot fi adaptate și pentru formatul digital. Alternativ, competențele generale pot fi testate prin interviuri în cadrul procesului de selecție pe post.	Elaborarea unei metodologii de evaluare bazate pe modelul Centrului de evaluare, cu simulări autentice implementate de o echipă națională de evaluatori autorizați, responsabili de pilotarea, validarea și îmbunătățirea continuă a instrumentelor de evaluare, cel puțin pentru funcțiile publice de conducere.

142. **În mod similar, se recomandă îmbunătățirea „testării avansate" în formatul său actual, pentru a permite o diferențiere relevantă între candidați.** Rezultatele concursului din 2024 indică o rată de promovare de aproape 100%, fără dovezi ale măsurării comportamentelor asociate competențelor din Anexa nr. 8 la Codul administrativ. În absența unor instrumente validate (simulări, studii de caz, interviuri structurate) și a corelărilor cu performanța la locul de muncă, acest tip de test trebuie îmbunătățit considerabil. Deoarece echipa Băncii nu a avut acces la exemple de teste, aceste constatări sunt limitate la documentația disponibilă public.

143. **Un sistem robust de evaluare a competențelor necesită implicarea sistematică a unor evaluatori autorizați pe parcursul întregului ciclu de evaluare, de la dezvoltarea instrumentelor și testarea-pilot până la calibrare, notare și îmbunătățire continuă.** Evaluatorii autorizați sunt esențiali pentru construirea de scenarii de evaluare valide, elaborarea de ghiduri de notare standardizate care să reflecte indicatorii comportamentali din cadrul de competențe, diversificarea studiilor de caz pentru a preveni memorarea, precum și pentru calibrarea dificultății sarcinilor pentru a asigura o diferențiere adecvată între nivelurile de competență. Expertiza lor asigură că sarcinile simulate reproduc în mod autentic complexitatea și cerințele contextuale ale activității în administrația publică, menținând în același timp rigoarea psihometrică.

Numai pentru uz oficial

6 Evaluarea rezultatelor

6.1 Relevanță

6.1.1 Răspunsul la provocările inițiale de recrutare și la nevoile instituționale

144. **Noul model de recrutare oferă un răspuns structurat la slăbiciunile sistemice identificate în teoria schimbării (a se vedea Capitolul 3).** Centralizarea etapelor-cheie de recrutare, utilizarea unei platforme digitale unitare și trecerea la selecția pe bază de competențe generale și specifice contribuie la reducerea fragmentării și incoerenței care caracterizau sistemul anterior. Cu toate acestea, persistă constrângeri importante;Tabelul 18 de mai jos corelează provocările diagnosticate anterior cu mecanismele noului model și evidențiază domeniile în care alinierea poate fi încă îmbunătățită.

Tabelul 18. Provocările modelului anterior de recrutare

Modelul anterior		Modelul concursului național
Provocare	**Descriere**	
Proces: Lipsa planificării strategice a forței de muncă	Procesul de recrutare pentru funcții publice nu era orientat de o planificare strategică a forței de muncă. Instituțiile nu dispuneau de o metodă sistematică de aliniere a nevoilor în materie de personal și competențe la misiunea lor. Combinată cu politizarea și clientelismul, această lacună a dus la recrutări neregulate, în special pentru funcțiile din categoria înalților funcționari publici, care adesea ocoleau procedurile meritocratice. Credibilitatea funcției publice de nivel înalt a fost și mai mult slăbită de utilizarea excesivă a numirilor temporare și de regulile de eligibilitate neclare. Pentru a ocupa astfel de funcții era necesar fie un program de formare specializată, fie un mandat de parlamentar complet – două experiențe care nu sunt cu adevărat comparabile.	Noul model a introdus o planificare multianuală a recrutării, legată, în principiu, în mod direct de nevoile în materie de competențe identificate pe baza analizei posturilor, a posturilor vacante actuale și previzibile. Analiza forței de muncă și cadrele de competențe sunt obligatorii, ceea ce ar trebui să reducă angajările ad-hoc. Acest lucru reprezintă un pas important înainte: nu numai că oferă o structură, dar și profesionalizează planificarea. Cu toate acestea, planificarea multianuală a recrutării prevăzută de Codul administrativ se bazează numai pe o analiză a deficitului de personal și nu pe un proces strategic de planificare a forței de muncă. Nu este clar cum se leagă planificarea multianuală a recrutării de planificarea strategică, întrucât aceasta se realizează la nivel instituțional, pe baza analizei posturilor actuale, nu la nivel sectorial, luând în considerare activitatea planificată și evoluțiile instituționale. În plus, eficacitatea procesului de planificare depinde de capacitate și de o implementare coerentă din partea tuturor instituțiilor. Elaborarea planului multianual de recrutare nu este în prezent conectată la platformele informatice, inclusiv la baza de date a ANFP pentru personalul din sectorul public (SENEOSP), deci, informațiile provenite din alte instrumente digitale de MRU nu sunt valorificate în mod corespunzător. Nu este clar dacă instituțiile sunt efectiv obligate să efectueze o analiză a posturilor înainte de fiecare proces de planificare a forței de muncă, ceea ce ar spori sarcina administrativă a procesului, fără a aduce beneficii vizibile.

Numai pentru uz oficial

Modelul anterior		Modelul concursului național
Provocare	**Descriere**	
Proces: Diferite căi de intrare în funcția publică	Cadrul legal prevedea două căi paralele de acces în funcția publică, creând riscul aplicării unor standarde duble în procesul de recrutare. Pe lângă selecția prin concurs, statutul de funcționar public putea fi acordat și prin conversia unor posturi contractuale, cu condiția ca persoana în cauză să îndeplinească criteriile de eligibilitate și să obțină aprobarea ANFP. Totuși, această cale a suscitat îngrijorări, deoarece putea fi considerată o formalitate procedurală ghidată mai mult de conformitatea administrativă și de voința politică decât de merite.	În completarea modelului de concurs național de recrutare, Codul administrativ limitează transformarea posturilor contractuale în funcții publice. Codul administrativ a fost, de asemenea, modificat pentru un plus de transparență și o mai bună verificare a competențelor pentru transferuri, eliminând unele deficiențe în vederea ocupării funcțiilor publice sensibile.
Instituții: Capacități reduse de coordonare și recrutare	În ciuda mandatului formal al ANFP de a supraveghea recrutarea atât la nivelul administrației centrale, cât și al celei teritoriale, procesul a rămas fragmentat. Coordonarea centrală în materie de planificare a forței de muncă și recrutare pe bază de date a fost slabă, iar discrepanța dintre dispozițiile legale și practica reală a persistat. Anunțurile de angajare pentru posturi similare includeau criterii de eligibilitate și conținut de evaluare diferite, ceea ce a dus la rezultate inegale în recrutare. Departamentele de RU au jucat roluri diferite, dar implicarea strategică a fost rară. Majoritatea au acționat fie ca gardieni, concentrându-se strict pe respectarea legislației – adesea sub presiune politică –, fie ca parteneri tăcuți, urmând mecanic procedurile, fără prea multă inițiativă. Doar câteva au acționat ca actori strategici, planificând în avans posturile vacante, sprijinind comisiile de examinare și oferind mentorat.	Noul model consolidează semnificativ coordonarea centrală de către ANFP prin intermediul cadrului național de competențe și al platformei digitale de recrutare. Instituțiile utilizează o bază de candidați calificați, selectați printr-un proces centralizat în prima fază a recrutării. Acest lucru asigură coerența și echitatea procesului de recrutare la nivel național. Mai mult, conform modelului de concurs național de recrutare, departamentele de RU primesc îndrumare, instrumente și formare, ceea ce le permite să acționeze mai strategic. Acest lucru poate reduce fragmentarea și profesionaliza funcțiile de RU, deși consolidarea capacității în materie de RU pe termen lung va necesita investiții și monitorizare susținute.
Proces: Proces de aplicare greoi	Procesul de recrutare era greoi și excesiv de formalist, bazându-se pe cereri de înscriere pe suport de hârtie și evaluări formaliste.	Înscrierile sunt gestionate acum prin intermediul unei platforme digitale de recrutare care permite depunerea documentelor online și publicarea transparentă a rezultatelor. Acest lucru reduce sarcinile administrative și îmbunătățește experiența candidaților.
Instrumente: Campanii de	Anunțurile de angajare erau slab concepute pentru a atrage	Noul model introduce o comunicare profesionalizată și promovează imaginea angajatorului: campanii de

Numai pentru uz oficial

Modelul anterior		Modelul concursului național
Provocare	**Descriere**	
publicitate ineficiente	candidați calificați și nu includeau, adesea, informații clare și practice despre conținutul posturilor respective și salarii. Practicile de publicitate se bazau în principal pe canale tradiționale, mai degrabă decât pe canale moderne de recrutare, cum ar fi rețelele de socializare, târgurile de locuri de muncă sau platformele specializate.	comunicare, parteneriate cu universități și asociații profesionale, precum și utilizarea proactivă a rețelelor de socializare și a târgurilor de locuri de muncă. Toate aceste activități și abordări răspund în mod direct provocării unei comunicări ineficiente. Un astfel de răspuns vizează atât creșterea vizibilității, cât și îmbunătățirea reputației și conduc la o creștere semnificativă a numărului de candidați pentru posturile scoase la concurs național.
Conținut: Ineficiență în proiectarea și implementarea testelor	Testarea a pus accentul pe memorarea legislației, fiind lipsită de coerență	Noul model utilizează teste standardizate, proiectate ca teste bazate pe competențe. Acestea s-au desfășurate digital la nivel național. O bancă certificată de itemi de testare asigură coerența și obiectivitatea. Modelul a introdus o schimbare, accentul trecând de la cunoștințele memorate de legislație la competențe reale relevante pentru performanța în funcția publică. Capacitatea modelului de a testa competențele la modul cel mai relevant este analizată în secțiunea „Eficacitate” a acestei evaluări.
Conținut: Probleme de integritate în testare	Sistemul era foarte descentralizat și includea o monitorizare limitată. Numărul mare de procese de recrutare separate și foarte diferite a generat provocări în materie de monitorizare și supraveghere sistematică. În acest context, modelul anterior era vulnerabil la încălcări ale integrității.	Integritatea modelului de concurs național de recrutare este garantată prin teste automatizate și trasee de audit. Această reformă este extrem de eficientă în remedierea deficiențelor anterioare și se aliniază la cele mai bune practici internaționale.
Proces: Garanții limitate privind asigurarea calității procesului	Existau puține mecanisme de asigurare a calității, de feedback sau de îmbunătățire continuă.	Noul sistem include mecanisme de asigurare a calității: evaluări periodice și actualizări sistematice ale instrumentelor și formării. Platforma digitală permite monitorizarea și auditabilitatea, precum și bucle de feedback cu candidații și instituțiile (deși nu sunt încă utilizate de ANFP). Acest lucru poate reprezenta o îmbunătățire considerabilă, creând o cultură a învățării și adaptării continue.
Guvernanță: Politizarea excesivă a numirilor	Funcțiile de nivel înalt și mediu erau adesea ocupate prin influență politică, mandate temporare sau căi de acces paralele. Dispozițiile legale privind recrutarea meritocratică erau frecvent ocolite, ceea ce eroda credibilitatea și descuraja candidații calificați să se înscrie.	Noul model vizează în mod direct politizarea, impunând ca toate numirile să treacă printr-un proces standardizat, bazat pe merite și competențe. Crearea unei baze naționale de candidați, accesibilă numai celor care reușesc să promoveze testarea obiectivă, reduce discreția și limitează interferența politică. Prin integrarea transparenței (publicarea rezultatelor, trasabilitate digitală) și standardizarea procedurilor, modelul consolidează principiul meritocrației. Aceasta este, fără îndoială, una dintre cele mai importante realizări ale reformei: deși nu poate elimina complet influența politică, crește costurile ocolirii meritelor și îmbunătățește echitatea,

Numai pentru uz oficial

Modelul anterior		Modelul concursului național
Provocare	**Descriere**	
		contribuind astfel la refacerea încrederii în recrutarea în funcția publică. Cu toate acestea, numirile temporare în funcții de conducere rămân utilizate în mod excesiv în practică (deși se bazează pe verificarea competențelor în conformitate cu Codul administrativ).

Sursa: Provocări bazate pe Banca Mondială (2020), *Definirea unui model pentru concursul național*

6.1.2 Alinierea la reformele mai ample în materie de MRU și la nevoile actualizate

145. **Modelul de recrutare pe bază de competențe al României își păstrează relevanța și în prezent, având în vedere presiunile demografice (adică o administrație publică îmbătrânită) și dificultățile în a atrage talente tinere și specializate.** Cererea de competențe digitale, analitice și transversale continuă să crească, necesitând un sistem de recrutare capabil să concureze în mod credibil pentru candidații cu un nivel înalt de calificare și să îi evalueze pe baza competențelor, nu a unor cunoștințe generale memorate. În același timp, aceste presiuni evidențiază faptul că recrutarea singură nu este suficientă: persoanele nou-intrate în sistem vor rămâne doar dacă sistemul oferă un pachet complet și coerent de oportunități de dezvoltare, evoluție echitabilă și activitate relevantă. Prin urmare, modelul se înscrie într-un proces de tranziție mai amplu către o arhitectură integrată în materie de MRU, în care planificarea forței de muncă, recrutarea, învățarea, managementul performanței și avansarea în carieră funcționează ca elemente care se întăresc reciproc, atrăgând noi talente și reținând personalul calificat deja existent în sistem.

6.2 Eficacitate

6.2.1 Coerența implementării modelului (eligibilitate, testare, bază de candidați, angajare)

146. **Implementarea concursului național este în general coerentă la nivel național, dar rămâne inegală la nivel de instituții și etape ale procesului.** După cum se arată în Secțiunea 4, etapele planificării, publicității, înscrierii, verificării eligibilității și testării urmează un cadru legal și procedural uniform, susținut de platforma informatică națională și de o arhitectură standardizată a comisiilor. Această structură națională a redus fragmentarea și practicile ad-hoc în comparație cu procesul de recrutare anterior reformei. Totuși, etapa ulterioară de selecție pe post, implementată la nivel de instituție, prezintă variații în ceea ce privește respectarea cu fidelitate a modelului, unele autorități revenind la teste tradiționale, bazate pe cunoștințe generale, în loc să folosească metode bazate în totalitate pe competențe.

6.2.2 Eficacitatea concursului

147. **Cu toate acestea, în contextul mai larg al numărului de posturi vacante, concursul compensează doar parțial deficitul sistemic, în special în cazul funcțiilor publice de grad profesional debutant și de conducere.** Planul de recrutare pentru 2024 includea 167 de funcții publice vacante pentru gradul profesional debutant, 130 pentru cel de asistent, precum și 21 de funcții de conducere la nivel de director și 5 la nivel de director adjunct, excluzând posturile reglementate prin statute speciale. În schimb, datele din raportul anual al ANFP pentru 2023 privind managementul funcțiilor publice indicau faptul că 60,8% din toate funcțiile publice de

Numai pentru uz oficial

grad profesional debutant au rămas neocupate, reprezentând 17,3% din totalul posturilor vacante. Acest lucru subliniază provocarea continuă de a atrage și reține tineri profesioniști în funcția publică și riscurile asociate îmbătrânirii forței de muncă. Raportul a evidențiat și deficitul de personal de conducere, cu 62 de posturi de director vacante din 558 și 16 posturi de director adjunct vacante din 106 la nivel național. Prin urmare, planul de recrutare poate reduce parțial deficitul actual de personal, dar nu reușește să remedieze pe deplin lacunele sistemice, în special în cazul funcțiilor de grad profesional debutant și al celor de conducere. Deși concursul național reprezintă un pas important către reînnoire, amploarea sa rămâne limitată în comparație cu numărul total de posturi vacante, ceea ce indică necesitatea unor eforturi susținute și extinse de recrutare în următorii ani[165].

Tabelul 19. Capacitatea concursului național de a asigura o bază suficientă de candidați care să răspundă nevoilor de recrutare

Nivelul funcției	***Nr. de funcții din planul de recrutare***	***Nr. de candidați***	***Nr. de candidați promovați după faza de recrutare***	***Nr. și procentul candidaților promovați după faza de selecție***	
Grad profesional debutant	167	1 174	668	91	**54%**
Grad profesional asistent	130	627	294	41	**31%**
Director și director adjunct	26 (21 de posturi de director și 5 de director adjunct)	152	44	4	**16%**

148. **Analiza evoluției de-a lungul etapelor de recrutare arată un concurs puternic concentrat în prima parte a procesului.** Verificarea eligibilității și testarea preliminară realizează aproape toată filtrarea, în timp ce testarea avansată nu face aproape nicio diferențiere. Pentru funcțiile publice de grad profesional debutant, 87% dintre candidați au promovat etapa de verificare a eligibilității, dar numai 66% au susținut testarea preliminară; dintre aceștia, 86% au promovat, și practic toți (99,9%) au trecut de etapa avansată. Posturile de grad profesional asistent au urmat același model: 66% dintre candidați au promovat etapa de verificare a eligibilității, 53% au participat la testare, iar 88% dintre cei testați au intrat în baza de candidați, aproape toți promovând testarea avansată. Pentru posturile de nivel director, 65% dintre candidați au promovat etapa de verificare a eligibilității, testarea preliminară a eliminat 45% dintre cei testați și, din nou, aproape toți candidații (99%) au trecut de etapa avansată. În toate categoriile, testarea avansată, destinată evaluării competențelor, nu a avut aproape niciun efect de filtrare.

Tabelul 20. Evoluția candidaților pentru funcțiile publice de grad profesional debutant

	Nr. total de candidați participanți la test	**Admiși**	**Respinși**

[165] ANFP (2023), *Raport privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici pentru anul 2023*.

Numai pentru uz oficial

Verificarea eligibilității	1 174	1 017	157
Contestații privind verificarea eligibilității	66	3	63
Verificarea eligibilității după contestații	1 174	1 020	154
Testare preliminară	781	669	112
Testare avansată	780	779	1
Rezultat final (cumulat) la testarea preliminară și avansată	781	668	113
Contestații la testarea preliminară și avansată	62	0	62
Rezultatele finale ale testării preliminare și avansate după contestații	781	668	113

Tabelul 21. Evoluția candidaților pentru funcțiile publice de grad profesional asistent

	Nr. total de candidați participanți la test	**Admiși**	**Respinși**
Verificarea eligibilității	627	413	214
Contestații privind verificarea eligibilității	67	0	67
Verificarea eligibilității după contestații	627	413	214
Testare preliminară	33	294	40
Testare avansată	334	333	0
Rezultat final (cumulat) la testarea preliminară și avansată	334	294	40
Contestații la testarea preliminară și avansată	23	0	23
Rezultatele finale ale testării preliminare și avansate după contestații	334	294	40

Tabelul 22. Evoluția candidaților pentru funcțiile de director și director adjunct

	Nr. total de candidați participanți la test	***Admiși***	***Respinși***
Verificarea eligibilității	152	97	55
Contestații privind verificarea eligibilității	21	2	19
Verificarea eligibilității după contestații	134	99	35
Testare preliminară	80	44	36

Numai pentru uz oficial

Testare avansată	80	79	1
Rezultat final (cumulat) la testarea preliminară și avansată	80	44	36
Contestații la testarea preliminară și avansată	11	0	11
Rezultatele finale ale testării preliminare și avansate după contestații	80	44	36

149. **Motivele de neeligibilitate evidențiază un sistem riguros în ceea ce privește conformitatea formală, dar uneori excesiv de dependent de documentația administrativă.** Printre cele mai frecvente motive s-au numărat actele de studii lipsă sau nevalide (cum ar fi diplomele sau certificatele necesare pentru o anumită clasă de funcții publice). Alte motive de respingere au fost: neprezentarea actelor oficiale doveditoare ale schimbării numelui, prezentarea de adeverințe de studii sau care să ateste vechimea expirate sau incomplete, formulare de înscriere incomplete sau documente de identitate expirate. În ansamblu, neeligibilitatea pentru toate funcțiile a fost legată de lipsa unor documente obligatorii și de neîndeplinirea cerințelor legale privind studiile, vechimea și identitatea.

150. **Vechimea în specialitatea studiilor și vechimea în muncă au reprezentat o sursă importantă de neeligibilitate pentru funcțiile publice de grad profesional asistent și cele de conducere, deoarece comisiile au considerat adesea că documentele prezentate erau insuficiente, confruntându-se în același timp cu dificultăți în interpretarea consecventă a carnetelor de muncă sau a adeverințelor eliberate în formate atipice.** Pentru funcțiile publice de grad profesional asistent și cele de conducere, comisiile de verificare a eligibilității au concluzionat că adeverințele sau carnetele de muncă prezentate de unii candidați nu ofereau dovezi suficiente privind vechimea în specialitatea studiilor sau vechimea în muncă necesare. În același timp, interviurile desfășurate pentru această evaluare indică faptul că evaluarea vechimii în specialitatea studiilor sau în muncă nu a fost întotdeauna simplă. Au existat dificultăți în interpretarea anumitor adeverințe sau carnete de muncă, în special atunci când acestea nu erau în formate standard sau întâlnite frecvent. O astfel de lipsă de claritate a dus ocazional la aprecieri inconsecvente și a evidențiat necesitatea unor orientări mai clare și a unor criterii standardizate pentru a asigura un proces de evaluare echitabil și uniform.

151. **Sondajele realizate în rândul candidaților admiși și respinși oferă o imagine cuprinzătoare a percepțiilor și experiențelor participanților la concursul național de recrutare.** Majoritatea respondenților au candidat pentru funcții publice de grad profesional debutant și asistent. Respondenții la sondajul dedicat candidaților admiși erau tineri profesioniști sau la mijlocul carierei, cu vârste cuprinse între 25 și 44 de ani, majoritatea cu o pregătire academică solidă (în principal diplome de master și licență), adesea în economie, inginerie, administrație publică sau drept. Mulți aveau fie foarte puțină vechime, fie mai mult de șapte ani, sectorul privat fiind principala sursă de candidați. În schimb, sondajul realizat în rândul candidaților respinși evidențiază un profil și o experiență oarecum diferite. Majoritatea erau mai în vârstă, cea mai mare parte având vârste cuprinse între 35 și 44 de ani și între 45 și 54 de ani, iar mulți aveau o vechime considerabilă, peste jumătate dintre ei declarând că aveau mai mult de șapte ani vechime. La fel ca în grupul candidaților admiși, majoritatea dețineau diplome de master sau licență în economie, inginerie, administrație publică sau drept. Mulți dintre acești candidați proveneau, de asemenea, din sectorul privat, deși aproximativ o treime aveau experiență anterioară în sectorul public. Din punct de vedere geografic, majoritatea respondenților au fost repartizați în centrele din București și Suceava, un număr mai mic fiind repartizat în alte orașe, ceea ce indică o concentrare a procesului.

Numai pentru uz oficial

152. **În ceea ce privește percepția asupra procesului, majoritatea candidaților au considerat că informațiile despre recrutare erau clare și accesibile.** Dintre candidații admiși, 74% au evaluat informațiile ca fiind foarte clare (scor 5) sau clare (scor 4). Criteriile de eligibilitate au fost, de asemenea, considerate ușor de înțeles de 88% dintre respondenți (86 „foarte clare" și 81 „clare", din 190 de respondenți). Instrucțiunile privind testarea preliminară au fost considerate clare de către 90% dintre respondenți (171 din 190), iar pentru testarea avansată, de către 91% dintre respondenți (172 din 190). În schimb, candidații respinși au oferit evaluări mai mixte: doar 61% (54 din 88) au considerat informațiile generale privind recrutarea clare sau foarte clare, în timp ce 34% le-au evaluat ca fiind doar oarecum clare sau neclare. În ceea ce privește eligibilitatea, doar 69% (61 din 88) dintre candidați au considerat criteriile clare sau foarte clare, în timp ce 29% au raportat îndoieli sau confuzie. Instrucțiunile privind testele au fost, de asemenea, evaluate mai puțin pozitiv, 47%–50% dintre candidați raportând claritate, în timp ce un procent important au raportat incertitudine.

153. **Aproape toți candidații au folosit testele practice furnizate de ANFP:** 92% dintre candidații admiși (174 din 190) și 73% dintre cei respinși (64 din 88). Dintre candidații admiși, 68% au evaluat testele practice ca fiind utile sau foarte utile (scoruri de 4-5), în timp ce doar 5% le-au considerat inutile. În cazul candidaților respinși, evaluările au fost mai fragmentate: doar 29% (26 din 88) le-au evaluat ca fiind utile sau foarte utile, în timp ce 22% le-au considerat de mică sau fără valoare și mulți au omis întrebarea, probabil pentru că nu au utilizat testele. În ceea ce privește dificultatea, 44% dintre candidații admiși au considerat testele practice similare cu cele reale, în timp ce 30% le-au considerat mai ușoare și 18% mai dificile. În rândul candidaților respinși, opiniile au fost mai polarizate: 23% au afirmat că testele practice au fost mai ușoare, 23% că au fost aproximativ la fel, iar 18% că au fost mai dificile, ceea ce sugerează inconsecvențe între pregătire și testarea propriu-zisă.

154. **Luate împreună, cele două sondaje prezintă o imagine echilibrată.** Candidații admiși au apreciat transparența și claritatea procesului, în timp ce candidații respinși au evidențiat inconsecvențe, provocări tehnice și îndoieli cu privire la corectitudine, în special în etapa testării avansate. Comparația sugerează că, deși sistemul funcționează bine în ceea ce privește furnizarea unui cadru și a unor oportunități pentru cei care reușesc, el lasă mulți dintre candidații respinși nemulțumiți, indicând aspectele cu privire la care modelul de recrutare ar putea fi consolidat: în special în ceea ce privește comunicarea și etapa testării avansate. Majoritatea candidaților, admiși și respinși, au apreciat claritatea, corectitudinea, transparența și utilitatea instrumentelor de pregătire. Totuși, există în continuare deficiențe în asigurarea unei relevanțe depline a testelor în raport cu cerințele posturilor și a unei comunicări coerente și accesibile.

155. **Interviurile cu personalul ANFP și cu furnizorul de servicii confirmă îmbunătățirile considerabile pe care le-a adus concursul național în ceea ce privește meritocrația, transparența și standardizarea recrutării**. Testele au fost elaborate conform unor standarde psihometrice riguroase, comisiile de aprobare și experții externi asigurând validitatea și echitatea acestora. Pentru funcțiile din categoria ÎFP incluse în concursul național pilot, desfășurat în 2023, centrele de evaluare au utilizat exerciții structurate (de exemplu, studii de caz, jocuri de rol, simulări) concepute de psihologi și specialiști în comportament organizațional, ghidate de reguli și metodologii standardizate. Opinia reprezentanților ANFP este că acest lucru a asigurat coerența evaluărilor și a consolidat încrederea în rezultate.

156. **În ansamblu, procesul de concurs a asigurat transparența și meritocrația în recrutare, dar instrumentele de testare ar putea fi îmbunătățite, în special cele din faza testării avansate, pentru a asigura capacitatea sistemului de a face în mod eficient diferența între candidați în funcție de nivelul lor de competență.** Pentru funcțiile de nivel înalt, cum ar fi cele de director și director adjunct, testarea preliminară joacă un rol mai important în selecția candidaților, reducând cu aproape jumătate numărul celor testați, în timp ce testarea avansată

Numai pentru uz oficial

continuă să aibă o plusvaloare redusă. Acest lucru sugerează că sistemul funcționează mai bine pentru funcțiile de nivel înalt, dar încă nu își atinge pe deplin scopul de a face diferența între nivelurile de competență în etapa finală. O analiză mai detaliată a acestui aspect este prezentată mai jos, în subsecțiunea *„Utilizarea instituțională a cadrelor de competențe”*.

157. **Interviurile cu reprezentanții și personalul ANFP evidențiază, de asemenea, presiunea exercitată asupra membrilor comisiilor de concurs.** În cadrul ANFP și al Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației Publice, comisiile de verificare a eligibilității și de concurs au fost instruite și sprijinite prin manuale și instrucțiuni integrate în platformă, dar participarea la aceste comisii a fost adesea percepută ca fiind împovărătoare. Absența unor standarde clare pentru verificarea eligibilității duce la o desfășurare inconsecventă a acestor verificări și la incertitudine. Numărul mare de contestații, combinat cu lipsa unor stimulente financiare adecvate, a creat oboseală și a limitat motivația membrilor comisiilor. Deși unele recompense financiare au îmbunătățit percepția, acestea au fost insuficiente pentru a compensa volumul mare de muncă. În practică, ANFP a trebuit să mobilizeze personal din departamente care nu aveau nicio legătură cu concursul pentru a face față presiunii în etapele de vârf ale concursului, ceea ce ridică semne de întrebare cu privire la sustenabilitate.

158. **Contestațiile par să aibă un impact marginal, deoarece foarte puține dintre ele duc la modificări ale rezultatelor și numai în etapa de verificare a eligibilității.** Pentru funcțiile publice de grad profesional debutant, doar trei contestații din 66 depuse au fost admise, în timp ce, pentru cele de grad profesional asistent și de director, nicio contestație nu a modificat rezultatul. Acest lucru poate fi interpretat în două moduri: fie procedurile sunt solide și lasă marjă minimă pentru erori, fie mecanismul contestațiilor nu ține seama în mod suficient de plângerile valide. În ambele cazuri, datele arată că etapa contestațiilor nu are un efect real asupra evoluției candidaților.

159. **Prin urmare, datele existente reflectă atât punctele forte, cât și aspectele care trebuie îmbunătățite în cadrul concursului național.** Pe de o parte, sistemul oferă un proces structurat care reduce riscurile recrutării ad-hoc și asigură respectarea cerințelor legale de bază și în materie de cunoștințe generale. Pe de altă parte, dependența excesivă de verificarea eligibilității și de testarea preliminară, combinată cu capacitatea foarte limitată de filtrare a testării avansate, pune sub semnul întrebării eficacitatea sa în identificarea celor mai calificați candidați. Acest aspect ar trebui luat în considerare în vederea realizării de eventuale ajustări, pentru a se asigura că instrumentele de testare sunt relevante și bine calibrate.

6.2.3 Eficacitatea comunicării

160. **ANFP a implementat un sistem de comunicare structurat pentru concursul național, care a asigurat campanii profesioniste, dar a generat și întârzieri și blocaje birocratice în interacțiunea cu candidații.** Comunicarea privind concursul național a fost realizată de ANFP în cadrul său formal de comunicare, fiind susținută de proceduri operaționale, un manual de identitate vizuală, ghiduri pentru candidați și manuale pentru utilizarea platformei informatice. Eforturile de comunicare au fost conduse de Direcția operaționalizarea reformei funcției publice (DORFP), în cooperare cu Serviciul comunicare și relații internaționale (SCRI), în timp ce execuția a fost externalizată către un furnizor (GPI). Această structură a asigurat campanii profesioniste, dar a gestionat și comunicarea de bază cu candidații.

161. **Prin intermediul portalului dedicat: platforma digitală de concurs, o prezență mai puternică pe rețelele de socializare și o imagine de marcă coerentă, ANFP a promovat concursul folosind o varietate de instrumente, cum ar fi tutoriale, testimoniale, târguri de locuri de muncă și activități de sensibilizare în universități.** ANFP a creat un portal dedicat concursului, și-a consolidat prezența pe rețelele de socializare (Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube) și a dezvoltat o imagine de marcă coerentă („Oameni competenți pentru România”).

Numai pentru uz oficial

Campaniile au inclus tutoriale online, testimoniale, conținut de „demitizare”, târguri de locuri de muncă, ateliere și vizite în universități.

162. **Comunicarea a fost, în general, clară pentru candidații selectați, dar mai slabă în ceea ce privește etapele următoare și semnificativ mai puțin satisfăcătoare pentru candidații respinși.** Comunicarea rezultatelor a fost considerată clară de către candidații selectați: 91% (173 din 190) au considerat comunicarea rezultatelor clară sau foarte clară. Cu toate acestea, doar 60% au considerat clare informațiile despre a doua etapă a procesului, selecția pe post, în timp ce 28% le-au evaluat ca fiind parțial clare sau neclare. Îndrumările privind pașii următori au fost și mai slabe, doar 20% dintre candidați primind instrucțiuni clare, iar 26% neprimind niciun fel de instrucțiune. În schimb, pentru candidații respinși, comunicarea privind eliminarea a fost mai puțin satisfăcătoare: doar 44% (39 din 88) au considerat-o clară, în timp ce 16% au spus că a fost neclară, iar 40% au omis întrebarea.

163. **Activitățile de comunicare indică rezultate foarte bune, având în vedere traficul înregistrat pe portal dedicat concursului și numărul de înscrieri la concurs.** Traficul înregistrat pe portal a crescut brusc în 2024-2025, în special în perioadele de vârf ale concursului, demonstrând un nivel ridicat de vizibilitate și implicare. Acest lucru este confirmat și de numărul mare de înscrieri: în total, 1 935 de candidați pentru cele 323 de posturi disponibile.

164. **Analiza comunicării legate de concursul național arată și unele provocări, cea mai importantă vizând resursele umane limitate disponibile pentru comunicare.** ANFP gestionează comunicarea cu candidații cu ajutorul unei echipe foarte mici, de 7-8 persoane, la nivel național, multe dintre acestea îndeplinind și alte responsabilități. În perioadele de vârf ale recrutării, personalul a fost copleșit de zeci de e-mailuri și apeluri telefonice zilnice, aproximativ jumătate dintre acestea necesitând răspunsuri personalizate. Chiar și întrebările simple au fost întârziate de procesele birocratice și de analizele juridice. Această lipsă de personal dedicat nu numai că încetinește răspunsurile, dar și afectează experiența candidaților, indicând necesitatea urgentă de a avea cel puțin unul sau doi specialiști în comunicare cu normă întreagă.

165. **Deși externalizarea comunicării a permis o bună utilizare a resurselor din PNRR disponibile, nivelul de instituționalizare și sustenabilitate al strategiei de comunicare rămâne limitat.** S-ar putea lua în considerare o dependență mai limitată de un contractant extern, dar în contextul unor planuri de comunicare rentabile. Majoritatea campaniilor de comunicare importante, inclusiv cele pentru concursul național extins, au fost finanțate din fonduri PNRR și desfășurate de un furnizor extern. Deși acest lucru a asigurat o execuție profesionistă, a creat dependență și a ridicat îngrijorări cu privire la durabilitate odată ce finanțarea din partea UE se va încheia. Fără un buget intern stabil, ANFP riscă să nu poată menține vizibilitatea și încrederea în concursurile viitoare, subminând reforma recrutării.

166. **Mai mult, comunicarea către publicul larg a fost mai puternică decât comunicarea țintită, deși obiectivul principal al comunicării era acela de a genera o rezervă mare de candidați foarte calificați și de a oferi sprijin pentru concursul național la nivelul administrației publice.** Deși ANFP și-a extins prezența prin intermediul rețelelor de socializare, târgurilor de locuri de muncă și vizitelor în universități, campaniile sale de comunicare s-au adresat în principal unui public larg și general. Datele sondajului arată că informațiile transmise oral rămân principala sursă de informații pentru 42-45% dintre candidați, în timp ce rețelele de socializare au atins doar 13-18% dintre aceștia. Subgrupuri specifice, cum ar fi studenții, profesioniștii cu experiență și persoanele cu dizabilități, au primit mesaje personalizate limitate. Această lipsă de segmentare reduce impactul și riscă să nu atingă publicul-țintă.

167. **Există unele limitări în comunicarea cu candidații și potențialii participanți.** Ghidurile și răspunsurile pentru candidați, deși detaliate și precise din punct de vedere juridic, utilizează adesea un jargon tehnic și propoziții lungi, dificil de înțeles pentru publicul larg. De exemplu, clarificările simple de tip „da/nu” sunt uneori incluse în referințe juridice dense. Deși s-au început

Numai pentru uz oficial

eforturi de simplificare a limbajului, ANFP trebuie să continue să utilizeze mesaje mai scurte, centrate pe cetățeni, susținute de elemente vizuale, liste de verificare și infografice, pentru a face comunicarea mai accesibilă.

168. **Promovarea etapelor inițiale ale concursului național a fost puternică și bine coordonată, dar comunicarea a fost deficitară în faza de selecție pe post, care este gestionată la nivelul fiecărei instituții individuale**. Candidații au raportat frecvent incertitudine cu privire la posturile disponibile, instrucțiuni neclare și continuare limitată după testarea preliminară. Aceste deficiențe slăbesc încrederea generală în proces și reduc vizibilitatea rezultatelor finale. Sunt necesare mecanisme mai puternice de coordonare și responsabilitate pentru a asigura coerența la toate etapele.

6.2.4 Utilizarea instituțională a cadrelor de competențe

169. **Utilizarea instituțională a cadrelor de competențe se îmbunătățește, dar rămâne inegală în cadrul administrației publice.** La nivel central, multe ministere și agenții au început să integreze cadrele de competențe în mod mai sistematic în planificarea forței de muncă și recrutare. Criteriile de selecție pe bază de competențe se reflectă din ce în ce mai mult în anunțurile de angajare și în procesele de intervievare. Totuși, există în continuare disparități semnificative, în special la nivel teritorial. Unele instituții se confruntă cu dificultăți în definirea competențelor specifice aferente diferitelor posturi și, în unele cazuri, există o înțelegere limitată a modului în care cadrul național se poate adapta la roluri specializate sau tehnice. Sprijinul continuu din partea ANFP, inclusiv prin formare, învățare în echipă și orientări metodologice mai clare, va fi esențial pentru aprofundarea și standardizarea unui MRU pe bază de competențe.

6.2.5 Funcționalitatea și utilizabilitatea platformei digitale

170. **Platforma digitală de recrutare s-a dovedit funcțională și robustă, dar necesită îmbunătățiri suplimentare în ceea ce privește utilizabilitatea.** Platforma a gestionat cu succes înregistrarea la scară largă a candidaților, verificarea eligibilității și testarea, și a asigurat transparența prin comunicări automatizate și publicarea rezultatelor. Ea este un factor esențial al modelului de concurs național și a sporit eficiența proceselor care, anterior, se desfășurau manual și erau fragmentate. Totuși, feedbackul din partea utilizatorilor indică faptul că unele aspecte ale platformei – în special claritatea instrucțiunilor, navigarea pentru candidați și alinierea fluxurilor de lucru pe platformă la procesele instituționale de RU – necesită îmbunătățiri.

171. **Candidații, în special cei admiși, au considerat, în mare măsură, că platforma este ușor de utilizat, în timp ce candidații respinși au raportat dificultăți tehnice mai frecvente.** Din punct de vedere tehnic, candidații admiși au apreciat utilizabilitatea platformei informatice: 91% au evaluat înregistrarea pe platformă ca fiind ușoară sau foarte ușoară, iar 90% au răspuns la fel cu privire la crearea contului și navigare. Comunicarea prin intermediul platformei a fost, de asemenea, apreciată, 83% dintre respondenți considerând-o bună sau foarte bună. În rândul candidaților respinși, deși 73% au considerat platforma ușor de utilizat, o minoritate importantă (27%) a semnalat dificultăți, în special în ceea ce privește încărcarea documentelor și completarea cererilor.

6.2.6 Efectele asupra rolului și capacității ANFP

172. **Reforma a îmbunătățit considerabil rolul ANFP de coordonator național al recrutării pentru funcția publică.** Prin proiectarea, pilotarea și implementarea modelului, ANFP a evoluat de la un organism cu rol predominant de reglementare și monitorizare la un operator activ al proceselor-cheie de recrutare. De asemenea, ANFP și-a extins rolul legat de furnizarea de orientări metodologice și consolidarea capacităților instituțiilor publice. Agenția coordonează acum planificarea recrutării, gestionează baza națională de candidați preselectați și monitorizează utilizarea cadrelor de competențe în întregul sistem. Această schimbare

Numai pentru uz oficial

reprezintă o transformare instituțională importantă, care reflectă mandatul său extins în temeiul Codului administrativ și al angajamentelor PNRR.

173. **Totuși, capacitatea Agenției a reprezentat o provocare constantă.** Interviurile evidențiază mai multe limitări care pot afecta sustenabilitatea:

- Chiar dacă platforma de recrutare a digitalizat înscrierea, toate verificările de eligibilitate și soluționările contestațiilor sunt efectuate individual de fiecare membru al comisiei de concurs, prin raportare la documentele încărcate de fiecare candidat, fără a exista automatizări care să sprijine aceste activități, în plus față de sarcinile lor obișnuite. Acest lucru creează o presiune considerabilă în ceea ce privește volumul de muncă al unei echipe deja mici. De exemplu, pentru avizarea cadrelor de competențe, erau necesari cel puțin șase angajați până în 2025-2026, dar, în practică, erau disponibili doar doi sau trei, existând perioade în care doar unul era operațional.
- Comunicarea cu candidații copleșește adesea Agenția, personalul gestionând zilnic zeci de e-mailuri și apeluri telefonice. Fără o unitate dedicată comunicării, răspunsurile trebuie să treacă prin lanțuri birocratice de aprobare, încetinind interacțiunile și lăsând echipa suprasolicitată în perioadele de vârf ale testării.
- Mentenanța platformei digitale este asigurată intern de doar trei sau patru persoane-cheie. Fluctuația personalului și salariile mici creează riscuri pentru continuitate și durabilitate, deoarece plecarea chiar și a unui singur specialist ar putea perturba operațiunile. Lipsa unui departament IT consolidat subminează și mai mult reziliența.
- O mare parte din implementarea concursului se bazează pe fonduri temporare din partea UE/în temeiul PNRR, care expiră în 2026. Fără alocări bugetare stabile, ANFP riscă să nu poată menține centrele de testare sau să organizeze concursuri la nivel național, limitându-le, posibil, doar la București.
- ANFP se luptă să își păstreze personalul din cauza salariilor necompetitive în comparație cu alte instituții centrale. Această fragilitate face ca reforma să depindă în mare măsură de echipe de proiect temporare, mai degrabă decât de o capacitate instituțională pe termen lung.

6.3 Eficiență

6.3.1 Costurile de recrutare per candidat (înainte și după reformă)

174. **Reforma ar putea asigura o mai mare transparență a costurilor de recrutare per candidat, dar o analiză comparativă a costurilor nu a fost încă realizată.** Înainte de introducerea modelului de concurs național, date detaliate și comparabile privind costurile de recrutare la nivel instituțional erau rare, deoarece procesele erau descentralizate, iar raportarea costurilor era inconsecventă. Prin platforma sa digitală centralizată și procedurile standardizate, noul model permite o mai bună urmărire a costurilor directe, inclusiv a celor legate de funcționarea platformei, remunerarea evaluatorilor, cheltuielile logistice și formarea membrilor comisiilor. Deși au fost necesare investiții inițiale mai ridicate pentru operaționalizarea sistemului, se preconizează o scădere a costurilor per candidat în timp, pe măsură ce modelul va ajunge la maturitate și va deveni mai eficient.

175. **Înainte de această reformă, analiza costurilor inițiale realizată de echipa Băncii Mondiale a evidențiat faptul că procesul de recrutare în România era printre cele mai**

Numai pentru uz oficial

costisitoare din regiune[166]**.** Costul mediu per persoană recrutată a fost estimat la 11 777 RON (aproximativ 2 505 EUR) pentru funcțiile de conducere și la 5 746 RON (aproximativ 1 220 EUR) pentru funcțiile de execuție. Aceste valori erau considerabil mai mari decât cele observate în sisteme comparabile la nivel european, cum ar fi în Slovacia, unde costul mediu per persoană recrutată era de 675 EUR, în medie, sau în Regatul Unit, unde acesta varia între 1 560 EUR și 2 973 EUR. Diferențele de cost reflectau lipsa de eficiență generată de un sistem fragmentat, bazat pe documente pe suport de hârtie, ceea ce ducea la un consum de timp considerabil din partea personalului și la eforturi administrative importante.

176. **Estimarea inițială a costurilor a detaliat și structura costurilor aferente procesului tradițional de recrutare,** evidențiind că cea mai mare parte a cheltuielilor totale era legată de funcționarea comisiilor de selecție, incluzând timpul necesar personalului pentru organizare, indemnizațiile pentru membrii comisiei și cheltuielile de deplasare și cazare ocazionate de concursurile dedicate funcțiilor de conducere. Alte componente importante vizau etapele testării scrise și evaluării cererilor de înscriere, care necesitau resurse deosebit de ridicate pentru concursurile rezervate funcțiilor de execuție, datorită numărului mai mare de candidați și lanțurilor de comunicare internă mai lungi. În plus, s-a constatat că, în ceea ce privește publicitatea și anunțul de concurs, costurile erau disproporționate în raport cu impactul lor: ANFP cheltuia între 5 000 și 8 000 EUR pe lună pentru publicarea anunțurilor de posturi vacante în publicații cu acoperire limitată, ceea ce ducea la un cost mediu de 60 EUR per angajare doar pentru anunțurile de concurs.

177. **Pe baza acestei analize, Banca Mondială a propus o structură de costuri care include:**

- costurile cu resursele umane aferente comisiilor de concurs;
- costurile aferente centrelor de evaluare și formării personalului pentru evaluarea competențelor;
- costurile cu licențele și elaborarea testelor.

Pe de altă parte, costurile cu infrastructura TIC și costurile legate de securitatea cibernetică au fost considerate costuri unice.

178. **În plus față de costurile avute inițial în vedere, ar trebui luate în considerare următoarele costuri:**

- costurile legate de mentenanța platformei informatice;
- costurile cu campaniile de comunicare.

179. **În ansamblu, concluziile inițiale privind costurile au demonstrat că, deși tranziția către un model de recrutare centralizat, pe bază de competențe, necesită o investiție inițială importantă, beneficiile pe termen lung preconizate – inclusiv digitalizarea, simplificarea procedurilor și economiile de scară – sunt susceptibile să reducă costurile recurente per candidat**. În plus, noul model permite o înțelegere mai clară a componentelor costurilor și a indicatorilor de performanță, creând condițiile necesare pentru o analiză comparativă continuă și o monitorizare a eficienței pe parcursul ciclurilor de recrutare.

[166] Banca Mondială (2020), RAS MRU, Livrabilul 4.1 – *Definirea unui model pentru concursul național*. Disponibil la: https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2010/01/Livrabilul-9.1_RO_Model-privind-organizarea-concursul-national.pdf .

Numai pentru uz oficial

180. **Valoarea contractului de achiziții publice[167] pentru servicii aferente concursului național se ridică la 35 181 996 RON (aproximativ 7 milioane EUR)**. Contractul acoperă servicii specifice concursului național desfășurat în 2024 și 2025, inclusiv:

- dezvoltarea platformei informatice de concurs;
- testarea candidaților prin testări preliminare și avansate în centrele de testare și, atunci când este necesar (pentru funcții de nivel înalt, în condițiile legii), în centrele de evaluare;
- furnizarea de infrastructură pentru centrele de testare și evaluare;
- sprijin logistic pentru prezența comisiilor de concurs în centrele de testare și evaluare, inclusiv costuri cu transportul și cazarea;
- promovarea concursului național atât online, cât și prin târguri de locuri de muncă.

181. **Datele disponibile pentru această evaluare nu prezintă separat costurile pentru rundele concursului național din 2024 și 2025, și nici nu oferă o defalcare a costurilor pe tip de serviciu sau test.** Așadar, următoarele calcule se referă la rundele concursului național desfășurate în ambii ani (2024 și 2025) în temeiul acestui contract de achiziții publice. În consecință, valorile estimate:

- iau în considerare doar parțial costurile aferente etapei de selecție desfășurate la nivel instituțional, în măsura acoperită de ANFP prin intermediul platformei informatice pentru etapa de selecție;
- exclud costurile cu personalul la nivelul ANFP și al instituțiilor publice;
- exclud costurile cu personalul legate de elaborarea testului preliminar care vizează verificarea cunoștințelor generale;
- iau în considerare costurile ridicate ale dezvoltării platformei informatice și infrastructurii conexe, chiar dacă acestea sunt costuri unice care nu se vor repeta la concursurile viitoare.

182. **Conform caietului de sarcini al achiziției publice, valoarea planificată a contractului se baza pe recrutarea de personal pentru un număr total de 9 130 de funcții prin intermediul concursului național, ceea ce a dus la un cost mediu estimat de 3 853 RON (aproximativ 700 EUR) per post.** Caietul de sarcini prevedea și testarea unui număr total de 42 000 de candidați, ceea ce corespundea unui cost estimat de aproximativ 838 RON (aproximativ 160 EUR) per candidat testat. Cu toate acestea, nici numărul real de funcții incluse în concursul național (conform planurilor de recrutare și promovare), nici numărul de candidați nu au atins valorile estimate inițial în caietul de sarcini. Datele disponibile pentru evaluare nu includ plățile efectuate efectiv de ANFP către contractant, deși o parte din valoarea contractului era legată proporțional de numărul de teste administrate. În consecință, următoarele calcule se bazează exclusiv pe valoarea totală a contractului.

183. **Numărul total de funcții incluse în planurile de recrutare pentru perioada 2024-2025, pentru care a fost organizat concursul național, se ridică la 1 708, conform anunțurilor de concurs publicate de ANFP în 2024 și 2025.** Prin urmare, costul mediu per funcție este de 20 598 RON (4 100 EUR). Dacă se include concursul de promovare din 2025 – având în vedere că organizarea acestuia a fost acoperită de același contract și a utilizat aceeași platformă informatică și aceleași metodologii de testare – trebuie luate în considerare încă 226 de funcții de conducere. În acest caz, costul mediu per funcție este de 18 191 RON (aproximativ 1 600 EUR).

184. **Costul unitar ridicat pentru concursul de recrutare din 2024 ar putea fi explicat prin includerea investițiilor în materie de TIC în calcul, însă lipsa accesului la date nu a permis o evaluare detaliată. Un cost unitar de 18 191 RON per funcție în cadrul concursului național**

[167] Nr. 26.770/29.05.2023/291/30.05.2023.

Numai pentru uz oficial

este mai mare decât costul mediu de 5 552 RON (aproximativ 1 100 EUR) per funcție înregistrat în faza-pilot din 2023, calculat folosind aceeași metodă. De asemenea, acesta depășește costul estimat de Banca Mondială în 2020 – 11 777 RON (aproximativ 2 350 EUR) pentru funcțiile de conducere și 5 746 RON (aproximativ 1 150 EUR) pentru funcțiile de execuție. Având în vedere numărul de candidați înregistrați, în total, 6 338 de persoane au participat la concursul național (1 953 înregistrați pentru cele două etape din 2024 și 4 385 înregistrați pentru cele două etape din 2025). Așadar, costul mediu pe candidat este de 5 551 RON. Dacă se adaugă cei 462 de candidați din concursul de promovare din 2025, aducând numărul total de candidați la 6 800, costul mediu per candidat scade la 5 174 RON (aproximativ 1 035 EUR). Acest cost unitar de 5 174 RON per candidat la concursul național este mai mare decât costul mediu de 2 826 RON (aproximativ 565 EUR) per candidat înregistrat în faza-pilot din 2023, calculat în același mod. Totuși, aceste cifre trebuie interpretate cu prudență, deoarece ciclul 2024-2025 include cheltuieli unice importante legate de dezvoltarea platformei informatice și a infrastructurii digitale aferente. Aceste costuri nu se vor repeta în ciclurile viitoare ale concursului și, prin urmare, cresc costul unitar în această fază de implementare.

6.3.2 Eficiența costurilor la nivelul ANFP

185. **La nivelul ANFP, centralizarea funcțiilor de recrutare a condus la operațiuni mai structurate, dar și la creșterea costurilor instituționale, ceea ce ridică întrebări cu privire la sustenabilitatea post-PNRR.** Deși reforma a îmbunătățit coerența procedurală și controlul la nivel central, ea necesită și noi funcții și angajamente bugetare importante pentru ANFP, inclusiv privind întreținerea platformei digitale, gestionarea logisticii de recrutare la scară largă, formarea membrilor comisiilor și furnizarea de asistență tehnică. Aceste costuri operaționale au fost acoperite în mare parte prin finanțare PNRR în faza de implementare. Însă, odată cu încheierea iminentă a sprijinului acordat prin PNRR, apar întrebări cu privire la modelul de finanțare pe termen lung. Opțiunile luate în considerare includ finanțare dedicată recrutării din bugetul național sau introducerea unui model bazat pe servicii, în care instituțiile beneficiare contribuie la costurile serviciilor de recrutare. Însă, absența datelor bugetare privind concursul de recrutare din 2024 a limitat calculele potențiale ale costurilor real cu recrutarea.

6.4 Impact

6.4.1 Calitatea, diversitatea și pregătirea candidaților selectați

186. **Calitatea și pregătirea candidaților selectați prin aplicarea modelului de concurs național se îmbunătățesc treptat, deși există în continuare discrepanțe între profilurile candidaților și nevoile instituționale.** Instituțiile care au făcut angajări folosind noul model raportează că, în general, candidații selectați demonstrează competențe generale mai solide și un nivel mai ridicat de motivație în comparație cu cei recrutați prin procesele descentralizate desfășurate anterior. Totuși, se recunoaște și faptul că, pentru multe roluri specializate sau tehnice, există în continuare discrepanțe în ceea ce privește alinierea competențelor candidaților la cerințele specifice posturilor. Acest lucru reflectă parțial capacitatea limitată a instituțiilor de a elabora profiluri detaliate ale posturilor și de a defini competențele specifice posturilor încă de la început.

187. **Rezultatele privind diversitatea în rândul candidaților sunt mixte, observându-se disparități regionale în ceea ce privește rata de înscriere a candidaților.** Caracterul deschis și meritocratic al concursului național a îmbunătățit oportunitățile de a intra în administrația publică pentru candidați provenind dintr-o varietate de medii. Totuși, participarea mai redusă în anumite regiuni, reflectată în utilizarea mai redusă a unor centre regionale, persistă. Acest lucru

Numai pentru uz oficial

este legat de vizibilitatea inegală a concursului național[168]. Alte obstacole de natură logistică pentru prezentarea în centrele de evaluare și disparități socio-economice mai largi pot juca un rol, însă datele disponibile în acest sens sunt limitate. Pentru a depăși aceste deficiențe va fi nevoie de o informare și de un sprijin mai bine direcționate în viitoarele cicluri de recrutare.

6.4.2 Îmbunătățiri în materie de transparență, încredere și reziliență instituțională

188. **Modelul a contribuit la îmbunătățirea transparenței și a încrederii în procesele de recrutare, deși obținerea de progrese suplimentare depinde de consolidarea practicilor instituționale.** Utilizarea evaluărilor standardizate și a instrumentelor digitale a redus posibilitatea luării de decizii subiective și a influenței politice.

189. **În general, candidații au considerat procesul clar, echitabil și transparent, doar candidații respinși manifestând o oarecare neîncredere în echitatea acestuia.** Dintre candidații admiși, 89% au evaluat concursul ca fiind echitabil sau foarte echitabil, doar 11% exprimându-și îndoielile sau dezacordul. În cazul candidaților respinși, încrederea a fost mai slabă: doar 36% (32 din 88) au considerat concursul echitabil sau foarte echitabil, în timp ce 32% l-au considerat doar parțial echitabil sau deloc echitabil, în principal din motive legate de modul în care eligibilitatea și contestațiile sunt integrate în proces. Acest contrast indică faptul că percepția echității a fost strâns legată de rezultate, candidații respinși fiind mai sceptici cu privire la integritatea procesului. Totuși, în comparație cu modelul de recrutare anterior, progresul este semnificativ.

190. **Cu toate acestea, obținerea unei transparențe totale în procesele de selecție pe post rămâne o provocare continuă.** Există încă variații în modul în care instituțiile desfășoară interviurile din a doua etapă și iau deciziile finale de angajare, astfel cum reiese din monitorizarea ANFP cu privire la etapa selecției pe post. Va fi nevoie de o monitorizare susținută și de o consolidare durabilă a capacităților pentru ca progresele realizate în materie de transparență în faza națională să se mențină și la nivel instituțional.

6.4.3 Utilizarea bazei de candidați de către instituții

191. **Participarea la etapa de selecție pe post a fost limitată și nu a dus la ocuparea unui număr mare de funcții publice de către candidați.** Doar 36% dintre candidații admiși (69 din 190) au participat la a doua etapă a concursului național. Dintre aceștia, 52% au fost selectați și au acceptat o funcție, 42% au fost respinși sau, deși au obținut rezultate bune s-au retras înainte de emiterea unui act administrativ de numire. La momentul realizării sondajului, 6% încă așteptau rezultatele selecției pe post. Dintre cei care au finalizat procesul, 48% au raportat o durată de 3-6 luni, în timp ce doar 38% au fost numiți în mai puțin de trei luni. Este important de menționat faptul că 68% dintre cei angajați considerau că funcția obținută corespundea bine profilului anunțat, în timp ce doar 10% și-au exprimat nemulțumirea.

192. **Numărul redus de proceduri de selecție pe post poate fi explicat prin limitările legale privind recrutarea din legislația națională.** Numărul redus de proceduri de selecție pe post poate fi explicat nu numai prin limitele capacităților instituționale, ci și prin restricțiile legale privind recrutarea introduse prin măsurile de responsabilitate fiscală în 2023 și 2024[169]. Ca parte a pachetului de consolidare fiscală a României, ordonanțele guvernamentale au impus controale stricte cu privire la angajările în sectorul public, inclusiv suspendarea noilor angajări, cu excepția

[168] Rate de înscriere mai ridicate se înregistrează în orașele și regiunile în care universitățile colaborează bine cu ANFP și promovează concursul național în rândul studenților lor.
[169] Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 115/2023, art. VII; Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 156/2024.

Numai pentru uz oficial

cazurilor excepționale. Aceste măsuri, menite să limiteze cheltuielile salariale din sectorul public și să îndeplinească obiectivele fiscale ale UE, au redus semnificativ capacitatea instituțiilor de a organiza proceduri de selecție pe post, chiar și atunci când erau disponibili candidați eligibili în baza națională. Drept urmare, multe instituții au amânat recrutarea sau au recurs la aranjamente temporare, cum ar fi detașări și numiri interimare, subminând funcționalitatea prevăzută a sistemului de recrutare în două etape.

193. **Analiza datelor evidențiază și mai clar realitățile operaționale.** Timpul mediu de răspuns la solicitările comisiilor este de aproximativ 1,65 zile, în timp ce timpul mediu permis pentru contestații este de 12,08 zile, mai scurt decât intervalele mai generoase prevăzute pentru modelul din 2020, ceea ce ridică semne de întrebare cu privire la pregătirea candidaților. Intervalul dintre testele scrise și interviuri este în medie de doar 0,31 zile, în majoritatea cazurilor fiind desfășurate în aceeași zi. Deși această comprimare poate spori eficiența, ea riscă să submineze calitatea deliberărilor și poate contribui la oboseala candidaților. Testele suplimentare, un mecanism încurajat de modelul din 2020 și permis de legislație, au fost utilizate în doar 56 de cazuri pentru prima probă suplimentară, în nouă cazuri pentru a doua și în doar un caz pentru a treia, ceea ce indică o subutilizare a metodelor mai bogate de evaluare pe bază de competențe.

6.4.4 Asimilare și reacție la feedbackul candidaților/instituțiilor

194. **Absența chestionarelor sistematice și a indicatorilor-cheie de performanță (ICP) bazați pe feedbackul candidaților limitează capacitatea ANFP de a evalua percepțiile candidaților cu privire la concursurile naționale și eficacitatea canalelor de comunicare, evidențiind necesitatea unor mecanisme structurate de feedback pentru a îmbunătăți în viitor proiectarea concursurilor și strategiile de comunicare.** Comunicarea post-concurs se bazează în principal pe testimoniale și evenimente, precum și pe rapoartele de monitorizare ale furnizorului de servicii (inclusiv pentru comunicare), fără chestionare sistematice sau indicatori-cheie de performanță. Ca urmare, ANFP dispune de date limitate cu privire la modul în care candidații percep procesul sau la care canale de comunicare sunt cele mai eficiente. Un sistem de feedback mai structurat – cum ar fi chestionarele post-concurs, indicatori-cheie de performanță standardizați și o mai bună utilizare a analizelor portalului – ar permite ANFP să își perfecționeze strategia de comunicare și să îi consolideze impactul în timp.

6.5 Sustenabilitate

6.5.1 Capacitatea ANFP (financiară, de personal) de a coordona și susține modelul

195. **Sustenabilitatea pe termen lung a modelului de concurs național va depinde de consolidarea capacității instituționale a ANFP și de asigurarea unor resurse financiare stabile, dincolo de finanțarea actuală prin PNRR.** Deși implementarea noului model a beneficiat în mod semnificativ de sprijinul PNRR – în ceea ce privește personalul, expertiza și investițiile în IT – această finanțare externă este temporară. Structura organizațională actuală și bugetul de bază al ANFP nu reflectă încă pe deplin volumul suplimentar de muncă necesar pentru gestionarea unui ciclu anual de concursuri naționale, întreținerea și modernizarea platformei digitale și furnizarea de formare și sprijin continuu instituțiilor. Fără un model clar de finanțare post-PNRR, există riscul ca ANFP să nu poată menține calitatea și coerența serviciilor furnizate.

6.5.2 Asumare instituțională

196. **Asumarea modelului la nivel instituțional este în creștere, dar rămâne inegală între sectoare și niveluri ale administrației publice.** Organismele administrației centrale, în special cele implicate în proiectarea și pilotarea inițială a modelului, exprimă un nivel mai ridicat de implicare și un angajament mai puternic față de integrarea recrutării pe bază de competențe. În

Numai pentru uz oficial

schimb, unele autorități centrale și teritoriale demonstrează adesea un nivel mai scăzut de implicare, din cauza capacității limitate în materie de RU, a necunoașterii modelului sau a priorităților concurente. Asigurarea unei asumări durabile va necesita nu numai formare și îndrumare continuă, ci și stimulente la nivel de politici clare și o conducere mai puternică din partea ANFP și a actorilor din administrația centrală. Integrarea mai largă a modelului în strategiile de resurse umane la nivel instituțional este esențială pentru promovarea unei schimbări culturale pe termen lung.

6.5.3 Progrese în materie de atenuare a riscurilor

197. **S-au înregistrat progrese în ceea ce privește atenuarea principalelor riscuri operaționale identificate pe parcursul ciclului-pilot și al primei implementări, deși rămân în continuare unele provocări.** Domenii precum stabilitatea platformei digitale au înregistrat îmbunătățiri, însă persistă riscuri legate de capacitatea instituțională de planificare a forței de muncă, de utilizarea inegală a bazei de candidați și de potențiale neconcordanțe în procesele de selecție pe post. Un cadru structurat de management al riscurilor, monitorizat de ANFP cu contribuția utilizatorilor instituționali, ar ajuta la menținerea clară a atenției asupra rezolvării acestor probleme în ciclurile viitoare.

6.5.4 Complementaritatea cu alte reforme în materie de MRU

198. **Modelul este puternic complementar altor reforme în materie de MRU, dar necesită o mai bună integrare la nivel de politici.** Modelul de concurs național reflectă în mod corespunzător obiectivele mai largi ale SIPOCA 136, alte jaloane din PNRR și inițiativele de digitalizare în curs de desfășurare în administrația publică. Cu toate acestea, legăturile dintre reformele în materie de recrutare și eforturile paralele în domeniul managementului performanței, planificării forței de muncă și dezvoltării profesionale nu sunt încă pe deplin integrate în cadrele de politici. O abordare mai coerentă și comună ar spori eficacitatea generală a reformei în materie de MRU și ar asigura că modelul de concurs național devine un pilon central al unui ecosistem modern de RU.

6.5.5 Integrarea pe termen lung în cadrele legale și de politici

199. **Sustenabilitatea pe termen lung va depinde de integrarea modelului în cadrul legal și de politici de bază al administrației publice.** Adoptarea Anexei nr. 10 la Codul administrativ a oferit o bază juridică inițială solidă pentru model, dar este necesară o integrare suplimentară. Pentru ca modelul să devină o caracteristică permanentă a recrutării în sectorul public, vor fi necesare definiții juridice mai clare ale responsabilităților instituționale, mecanisme de finanțare stabile și alinierea la viitoarea legislație privind funcția publică. În acest sens, viitoarele actualizări ale politicilor – în special revizuirea planificată a Codului administrativ – oferă ocazia de a consolida reforma și de a asigura stabilitatea pe termen lung.

Numai pentru uz oficial

7 Studiu de caz 2: preferințele studenților în ceea ce privește angajarea

7.1 Scop și abordare metodologică

200. **Acest studiu de caz analizează modul în care studenții, una dintre cele mai importante surse de talente viitoare pentru funcția publică din România, percep atractivitatea unei cariere în sectorul public în contextul modelului de recrutare reformat.** Analiza explorează caracteristicile specifice posturilor care contează cel mai mult pentru potențialii candidați, cum ar fi salariul, transparența și echitatea recrutării, perspectivele de promovare, oportunitățile de mentorat și formare, condițiile de muncă și prestigiul postului. De asemenea, ea analizează compromisurile pe care studenții sunt dispuși să le facă între aceste atribute, oferind informații despre cât de atractive li se par acestora posturile din sectorul public și despre alinierea reformelor actuale la așteptările tinerelor generații. Deoarece debutanții sunt un grup-țintă principal pentru concursul național, preferințele lor oferă o perspectivă critică pentru anticiparea modului în care reforma poate influența oferta viitoare de forță de muncă.

201. **Studiul de caz folosește un experiment de alegere discretă (DCE) pentru a stabili preferințele studenților în contextul unor scenarii realiste de luare a deciziilor.** Bazat pe teoria valorii lui Lancaster și pe teoria utilității aleatorii a lui McFadden, DCE nu le cere respondenților să evalueze funcția publică în termeni abstracți, ci îi plasează în situația de a face alegeri repetate între posturi ipotetice care variază sub aspectul atributelor relevante pentru funcția publică. **Fiecare student analizează mai multe carduri cu opțiuni și poate, de asemenea, să respingă toate opțiunile prezentate**, ceea ce reflectă comportamentul real al pieței muncii, unde funcția publică concurează cu alternative private. Selectarea atributelor s-a bazat pe analiza literaturii de specialitate, consultări calitative și pilotare, și acoperă atât dimensiunile clasice ale ocupării (de exemplu, salariul, volumul de muncă, siguranța locului de muncă, echilibrul între viața profesională și cea personală, timpul aferent navetei), cât și caracteristici relevante în materie de politici, esențiale pentru agenda de reformă a României, precum recrutarea transparentă, promovarea pe baza performanțelor, mobilitatea orizontală și oportunitățile de formare și mentorat. Două modele de experiment factorial fracționat, cu salariul ca atribut suprapus, au asigurat robustețea analitică fără a supraîncărca respondenții.

202. **DCE s-a aplicat unui număr de 492 de studenți de la patru universități care oferă programe în domeniul administrației publice în România:** SNSPA București, Universitatea „Ovidius” din Constanța, Universitatea „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca și Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași. Majoritatea respondenților erau studenți la Administrație publică, iar un procent mai mic la Științe politice, Drept, Studii europene, Sociologie, Relații internaționale, Politici publice sau Economie. Pentru a completa rezultatele sondajului, au fost desfășurate interviuri suplimentare, online și față în față, cu profesori și studenți de la aceste patru universități, care au oferit informații calitative despre corelația dintre programele academice, competențele dezvoltate pe parcursul formării universitare și așteptările în materie de competențe care reies din cadrele de competențe recent definite pentru administrația publică.

203. DCE oferă informații mai bogate și mai relevante din perspectiva politicilor decât sondajele atitudinale tradiționale, deoarece surprinde compromisurile concrete pe care studenții le fac între caracteristicile posturilor**.** Analizând modul în care respondenții aleg dintre alternativele structurate, metoda evidențiază puterea relativă a preferințelor, de exemplu, dacă recrutarea transparentă poate compensa un salariu inițial mai mic sau dacă oportunitățile de dezvoltare cântăresc mai mult decât promovarea rapidă. Acest lucru permite o înțelegere mai

Numai pentru uz oficial

clară a caracteristicilor care sporesc cu adevărat atractivitatea unei cariere în sectorul public și a celor secundare din perspectiva potențialilor candidați. Metoda a permis și observarea unor diferențe importante în ceea ce privește modul în care diferite grupuri de studenți apreciază aspectele-cheie ale posturilor din sectorul public. Unii studenți, în special cei cu o motivație mai puternică legată de funcția publică, pot acorda prioritate echității, stabilității și impactului social relevant, în timp ce alții pot acorda o importanță mai mare salariului, mobilității sau echilibrului dintre viața profesională și cea personală. Identificarea acestei eterogenități ajută la elaborarea unor mesaje de recrutare mai eficiente, a unor modalități diferențiate de intrare în funcția publică, cum ar fi programele pentru absolvenți sau programele de dezvoltare rapidă, și a altor proceduri în domeniul MRU care reflectă așteptări diverse. Deoarece salariul este inclus ca atribut comun, DCE permite și estimarea valorii monetare pe care tinerii o atribuie îmbunătățirilor aspectelor nefinanciare ale posturilor din sectorul public.

204. **Pe lângă identificarea preferințelor, DCE servește și ca instrument de diagnostic pentru a înțelege modul în care tinerii percep reformele în curs ale funcției publice și ce implică acest lucru pentru ajustările viitoare în materie de MRU.** În condițiile în care elemente precum mobilitatea limitată, evaluarea neclară a performanțelor sau absența percepută a posibilității unei promovări pe bază de merite reduc atractivitatea unui post, acest lucru denotă probleme structurale mai profunde care necesită atenție la nivel de politici. În schimb, preferințele puternice pentru o recrutare transparentă, o selecție pe bază de competențe sau oportunități de mentorat indică faptul că elemente importante ale reformei rezonează cu viitorii candidați. De asemenea, opțiunea de a respinge toate ofertele de muncă confirmă sau nu dacă funcția publică poate, chiar și în condiții îmbunătățite, concura în mod eficient cu alternativele din sectorul privat. Aceste contribuții arată dacă recrutarea centralizată, testarea pe bază de competențe și transparența sporită reflectă prioritățile studenților și unde ar putea fi îmbunătățit modelul. De asemenea, ele clarifică modul în care stimulentele financiare, instituționale și cele legate de dezvoltare influențează dorința de a intra în funcția publică, oferind date concrete care să orienteze următoarea fază a reformei în materie de MRU în România și să consolideze atractivitatea funcției publice pentru generațiile mai tinere.

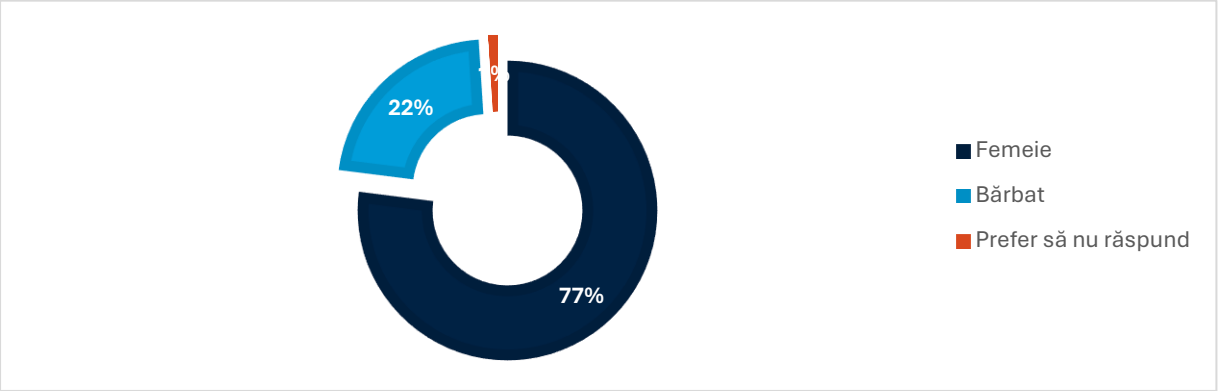
7.2 Profilul respondenților

7.2.1 Gen

205. **Distribuția de gen a eșantionului reflectă șabloanele mai largi de înscriere în programe din domeniul administrației publice și al științelor sociale conexe din România, unde femeile constituie în mod tradițional majoritatea.** În studiul de față, 77% dintre respondenți sunt femei, iar 23% sunt bărbați. Această structură are implicații pentru strategiile de recrutare și elaborarea de politici. Femeile manifestă deja un interes relativ puternic pentru posturile din sectorul public și exprimă o preferință mai mare pentru rolurile administrative, ceea ce sugerează că reformele axate pe echitate, previzibilitate și echilibru între viața profesională și cea personală pot fi deosebit de eficiente în sprijinirea intrării femeilor în sector și a menținerii lor pe termen lung. În același timp, reprezentarea mai redusă a respondenților de sex masculin evidențiază o oportunitate de a extinde aria de acoperire și de a se asigura că mesajele de recrutare rezonează cu ambele sexe, în special pentru rolurile în care participarea bărbaților a fost istoric mai ridicată, cum ar fi în funcțiile de reglementare sau de aplicare a legii.

Numai pentru uz oficial

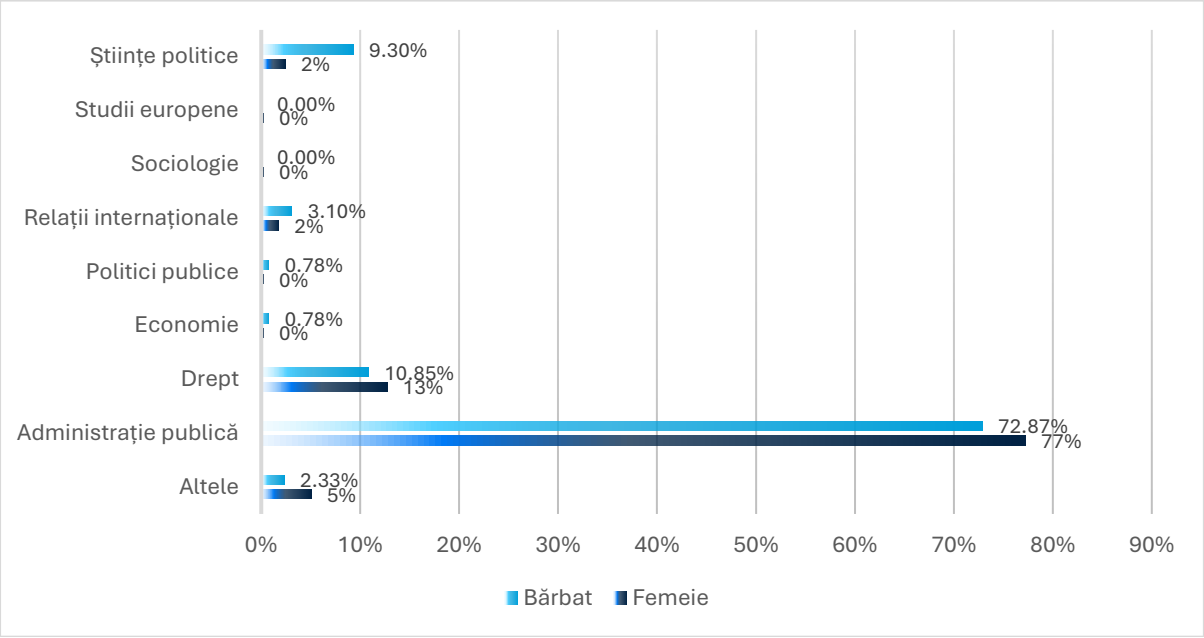
Figura 13. Distribuția de gen



7.2.2 Domeniul de studii

206. **Sondajul este dominat de studenți înscriși la programe din domeniul administrației publice, reflectând o concentrare deliberată asupra principalului flux academic care alimentează funcția publică.** Dintre respondenți, 73% dintre bărbați și 77% dintre femei urmează studii în administrație publică, în timp ce alții aleg domenii complementare, cum ar fi științe politice, drept, studii europene, sociologie, relații internaționale, politici publice sau economie. Această combinație reflectă ecosistemul mai larg al recrutării în sectorul public, unde instituțiile necesită atât profiluri specializate, cât și profiluri multidisciplinare.

Figura 14. Domeniul de studii, după gen



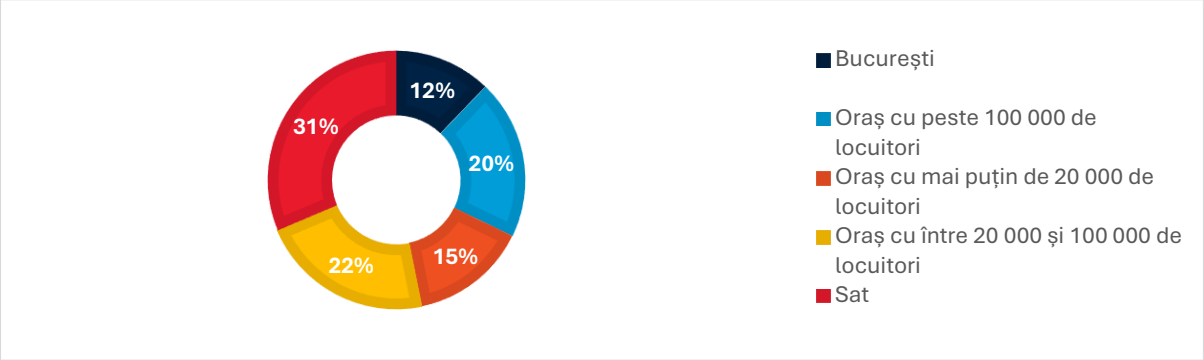
207. **Interviurile calitative sugerează, însă, că avantajul programelor din domeniul administrației publice în cadrul acestui flux nu este recunoscut în mod constant în practicile de recrutare.** O serie de studenți și profesori și-au exprimat îngrijorarea cu privire la faptul că formarea academică specializată nu se traduce în mod sistematic într-un avantaj competitiv, menționând că *„absolvenții de administrație publică nu au întotdeauna un avantaj față de absolvenții din domenii neînrudite”*. Clarificarea relevanței diplomelor, păstrând în același timp deschiderea față de profilurile multidisciplinare, poate contribui la o aliniere mai clară a parcursurilor academice la nevoile administrației publice.

Numai pentru uz oficial

7.2.3 Domiciliu și condiții de cazare

208. **Respondenții provin dintr-o gamă variată de tipuri de domicilii permanente, iar variantele lor de cazare reflectă condiții de trai diverse pe durata studiilor.** Aproximativ o treime dintre studenți declară că locuiesc în zone rurale, în timp ce restul provin din orașe de diferite dimensiuni, inclusiv o mică parte din București. De asemenea, condițiile lor actuale de cazare variază: 44% locuiesc în locuințe închiriate în regim privat, 37% locuiesc cu familia, 19% locuiesc în cămine studențești, iar o mică parte se încadrează în alte categorii. Această distribuție indică faptul că studenții își desfășoară viața universitară în condiții diferite, determinate de locație, accesul la locuințe și condițiile de studiu.

Figura 15. Domiciliul permanent



7.2.4 Venitul familial și venitul personal

209. **Nivelul veniturilor familiale și personale indică, în general, o situație financiară modestă, alături de o experiență profesională limitată în rândul respondenților.** Majoritatea gospodăriilor câștigă sub 10 000 RON (aproximativ 2 000 EUR) pe lună, iar majoritatea studenților declară venituri personale sub 1 500 RON (aproximativ 300 EUR), unul din cinci neavând niciun venit. Diferențele de gen sunt notabile: studentele sunt mai concentrate în categoriile cu veniturile cele mai mici, în timp ce veniturile mai mari sunt mai frecvente în rândul respondenților de sex masculin. Expunerea la piața muncii este, de asemenea, limitată, aproximativ 20% fiind angajați în prezent, aproximativ 40% au lucrat în trecut, iar alți 40% nu au fost niciodată angajați. Aceste tendințe evidențiază constrângerile financiare cu care se confruntă mulți studenți, care pot influența modul în care aceștia evaluează siguranța locului de muncă, remunerația și oportunitățile de avansare în sectorul public.

7.3 Preferințe declarate în materie de posturi

7.3.1 Ocupații posibile și tip de angajator

210. **Studenții manifestă o preferință clară pentru rolurile administrative, alte ocupații posibile declanșând un nivel de interes mai mic, dar relevant**. Funcțiile administrative sunt opțiunea selectată cel mai frecvent, urmate de rolurile ce țin de managementul de proiect și de cele de conducere. Un procent mai mic de respondenți și-au exprimat interesul pentru analiză de politici, comunicare, cercetare, predare, IT sau profesii juridice. Încadrarea cu normă întreagă este forma de muncă preferată în mod covârșitor de către eșantion.

Numai pentru uz oficial

Figura 16. Ocupații posibile preferate, după gen

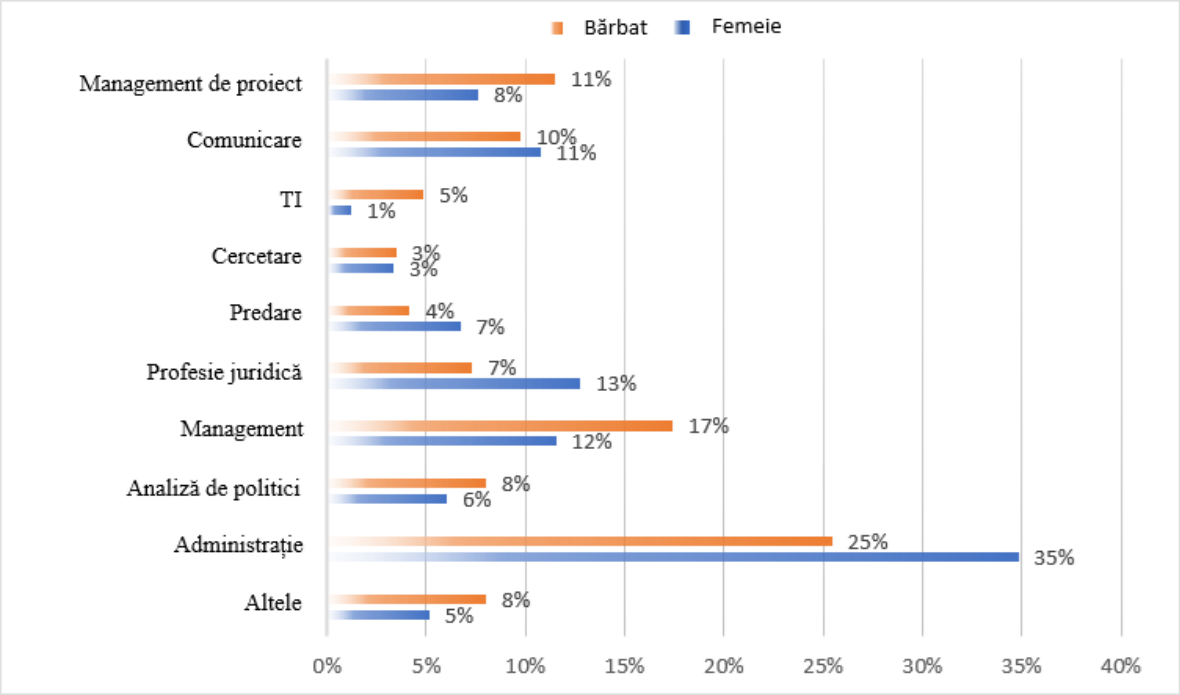
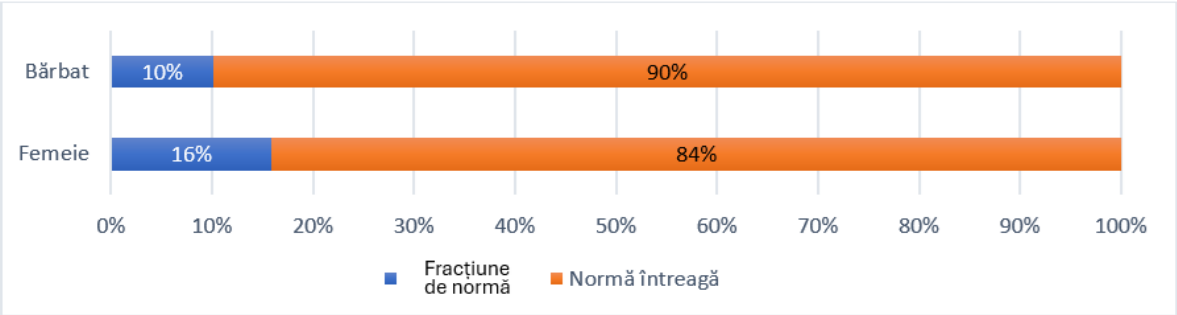


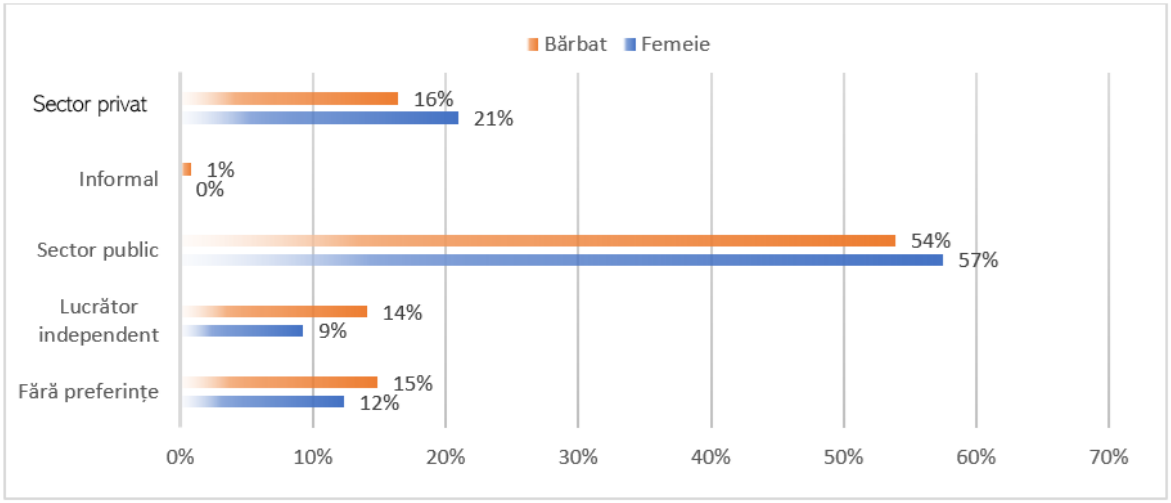
Figura 17. Regimul de muncă preferat



211. **Preferințele legate de tipul de angajator urmează, de asemenea, același model, cu o înclinație generală către angajarea în sectorul public.** Mai mult de jumătate dintre respondenți indică o preferință pentru sectorul public, în timp ce aproximativ o cincime preferă cariere în sectorul privat. Un procent mai mic ar opta pentru activități independente, iar un procent comparabil nu raportează nicio preferință anume. Aceste rezultate sugerează că, în ciuda diferențelor în materie de interese profesionale individuale, sectorul public rămâne o destinație profesională atractivă pentru majoritatea studenților chestionați.

Numai pentru uz oficial

Figura 18. Tipul preferat de angajator

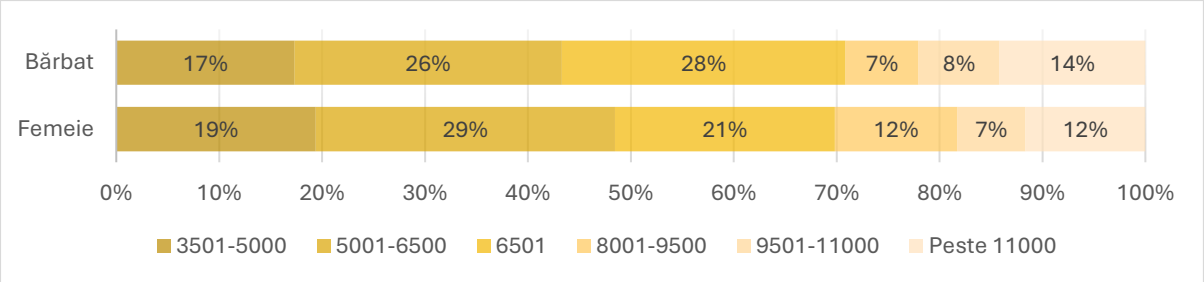


212. **Interviurile confirmă faptul că mulți studenți aleg să urmeze studii în domeniul administrației publice din interes pentru funcția publică încă de la început.** O parte dintre studenți s-au îndreptat spre acest sector încă din liceu, în urma activităților de orientare profesională, motivați de percepția că administrația publică oferă o carieră stabilă și relevantă din punct de vedere social și atrași de roluri care implică contact direct cu cetățenii și instituțiile publice. Atât studenții, cât și profesorii universitari din programele de administrație publică au subliniat faptul că stagiile de practică desfășurate în diferitele instituții publice întăresc această motivație, deoarece aceștia intră în contact cu procedurile administrative, managementul documentelor și interacționează cu cazuri reale și fluxuri de lucru. Astfel de experiențe au fost, în general, evaluate pozitiv, iar respondenții la interviuri și-au exprimat entuziasmul după stagii.

7.3.2 Așteptări salariale

213. **Așteptările studenților legate de un venit satisfăcător se situează în jurul nivelurilor salariale medii, cu variații modeste între respondenți.** Aproape jumătate consideră că un venit de până la 6 500 RON (aproximativ 1 300 EUR) este suficient, în timp ce un procent considerabil se așteaptă la un venit cuprins între 6 501 și 8 000 RON (aproximativ 1 300 și 1 600 EUR). Circa o treime ar urmări câștiguri peste 8 001 RON. Deși respondenții de sex masculin au așteptări ușor mai mari în medie, distribuția generală a nivelurilor de venit dorite este în mare parte similară.

Figura 19. Venituri considerate satisfăcătoare, RON



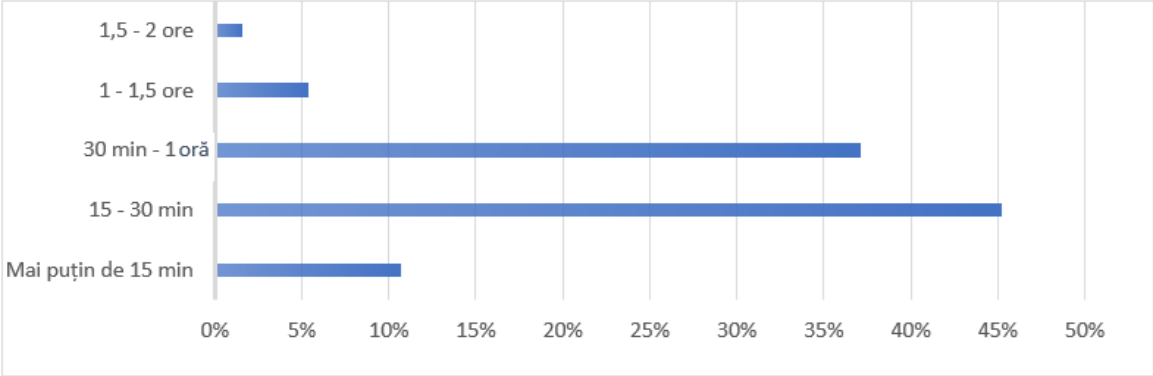
214. **Însă, interviurile calitative arată clar faptul că diferențele salariale față de oportunitățile din sectorul privat reprezintă o provocare majoră din perspectiva retenției personalului.** Pentru studenții care câștigă deja peste nivelul de intrare în sectorul public, trecerea la sectorul public poate reprezenta un regres financiar, în ciuda dorinței inițiale de a urma o carieră de funcționari publici, în conformitate cu alegerile lor academice.

Numai pentru uz oficial

7.3.3 Timpul de navetă

215. **Preferințele legate de navetă indică faptul că majoritatea studenților preferă locurile de muncă situate la o distanță scurtă sau moderată.** Mai mult de jumătate dintre respondenți ar fi dispuși să facă naveta pentru o durată de cel mult 30 de minute, 11% preferând o navetă sub 15 minute și 45% acceptând o deplasare de 15-30 de minute. Alți 37% sunt dispuși să călătorească până la o oră, în timp ce doar o mică minoritate (7%) ar accepta un drum mai lung. Aceste tendințe sugerează că proximitatea și accesibilitatea sunt considerente importante în evaluarea de către studenți a potențialelor oportunități de angajare.

Figura 20. Durata maximă preferată pentru deplasarea la locul de muncă

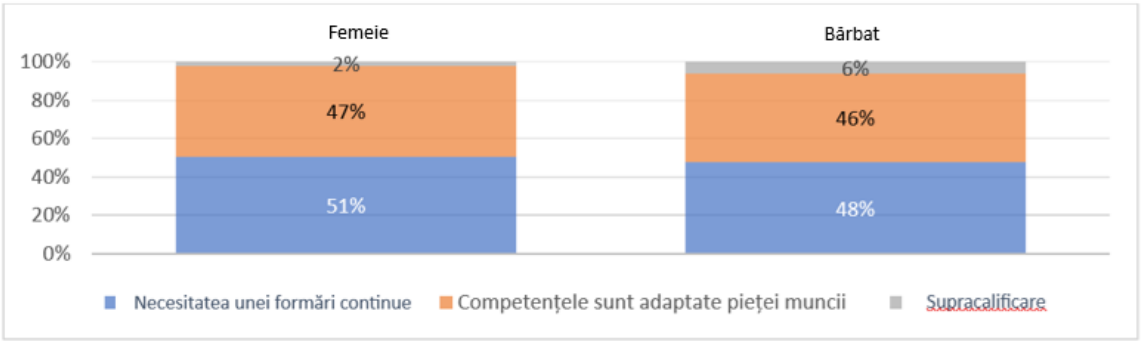


7.4 Evaluare subiectivă a competențelor și a gradului de pregătire pentru angajare

7.4.1 Competențe și recalificare

216. **Studenții raportează o percepție mixtă cu privire la gradul de aliniere a competențelor lor actuale la nevoile pieței muncii.** Aproximativ jumătate dintre respondenți consideră că au încă nevoie de formare suplimentară, în timp ce un procent similar consideră că actualele lor competențe sunt în mod rezonabil aliniate la cerințele pieței muncii. Doar un procent foarte mic se consideră supracalificați, ceea ce sugerează că majoritatea studenților consideră că abilitățile lor sunt încă în curs de dezvoltare.

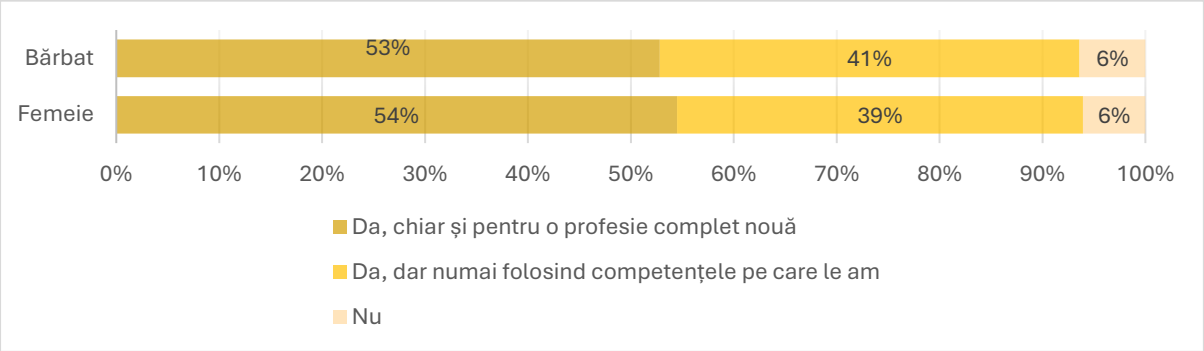
Figura 21. Corelarea competențelor actuale cu nevoile pieței locale a muncii



217. **Disponibilitatea de recalificare este extrem de ridicată în cadrul eșantionului.** Mai mult de nouă din zece respondenți sunt deschiși la recalificare, dacă este necesar, iar peste jumătate ar urma o formare profesională chiar și pentru o profesie complet nouă. Restul preferă recalificare în domenii legate de competențele lor existente. Acest lucru indică o puternică disponibilitate a studenților de a se adapta la cerințele în schimbare ale pieței muncii.

Numai pentru uz oficial

Figura 22. Disponibilitatea de recalificare, după gen



7.4.2 Pregătirea pentru angajare

218. **În ciuda acestei adaptabilități, studenții se simt doar moderat pregătiți pentru procesul de căutare a unui loc de muncă.** Nivelul de încredere este modest în cele trei domenii evaluate: căutarea și selectarea ofertelor de muncă, pregătirea documentelor de înscriere și participarea la interviuri. Aproximativ o treime se simt bine sau foarte bine pregătiți să analizeze ofertele de muncă, iar un procent ușor mai mare se simt pregătiți să redacteze documentele de înscriere sau să participe la interviuri. O mică minoritate se declară slab sau foarte slab pregătită în fiecare domeniu. Aceste tendințe sugerează că mulți studenți ar avea nevoie de orientare profesională suplimentară, ateliere practice și pregătire structurată pentru procesele de recrutare.

Figura 23. Autoevaluarea nivelului de pregătire pentru căutarea și selectarea ofertelor de muncă

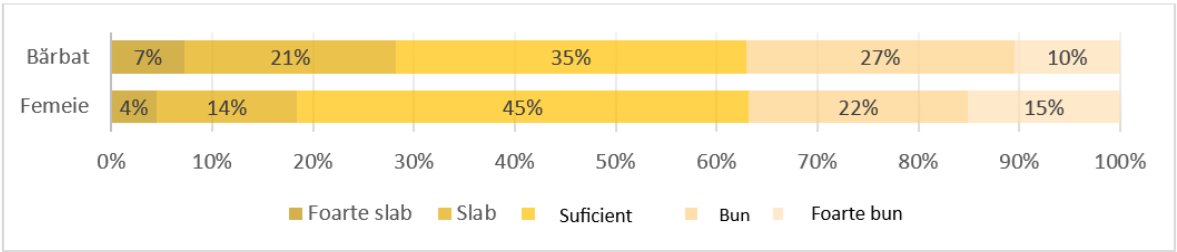


Figura 24. Autoevaluarea nivelului de pregătire pentru redactarea documentelor de înscriere

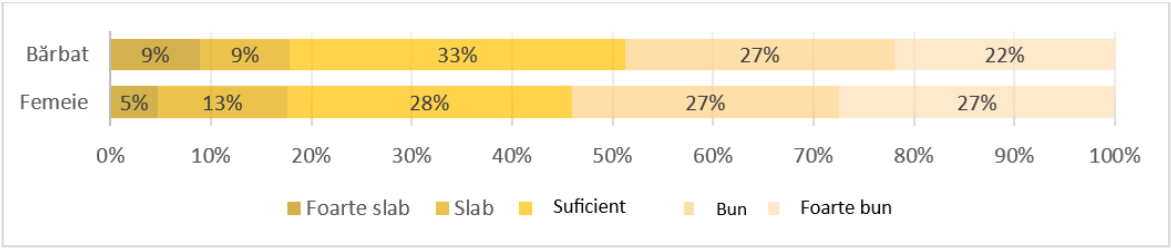
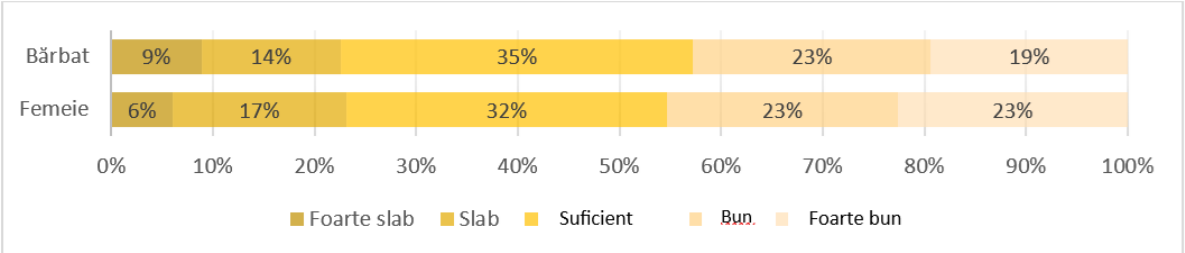


Figura 25. Autoevaluarea nivelului de pregătire pentru participarea la interviuri de angajare



Numai pentru uz oficial

Caseta 10. Alinierea dintre programele de studiu și cadrele de competențe din administrația publică

Reprezentanții universităților au confirmat faptul că nu au fost consultați în mod oficial în procesul de elaborare a cadrului de competențe generale pentru funcția publică. Deși unele cadre didactice au contribuit în mod informal, în calitate personală, instituțiile nu au primit invitații oficiale de participare. Acest lucru a limitat implicarea formală a universităților în procesul de elaborare a cadrului.

Cadrele didactice au explicat că nu există o aliniere perfectă a cadrului de competențe pentru funcția publică elaborat de ANFP la cerințele de acreditare ale ARACIS[170]. ARACIS impune rezultate specifice învățării în ceea ce privește fiecare curs, în timp ce ANFP definește competențele așteptate în rolurile din administrația publică. Universitățile au încercat să integreze competențele necesare pentru funcția publică în programele de studiu, dar nu au reușit să le armonizeze pe deplin cu standardele ARACIS. Drept urmare, instituțiile trebuie să acorde prioritate structurilor ARACIS, chiar și atunci când acestea diferă de competențele căutate în recrutarea pentru administrația publică.

Universitățile au raportat eforturi intense pentru dezvoltarea competențelor digitale, inclusiv cursuri privind instrumentele digitale, e-guvernare, analiză de date și inteligență artificială. Studenții sunt încurajați să utilizeze instrumente precum R, Python și analiza rețelelor sociale. Cadrele didactice au remarcat faptul că mulți studenți nu dețin cunoștințe digitale aplicate la momentul începerii studiilor universitare, fiind necesară o formare digitală de bază în primul an. De asemenea, acestea au subliniat constrângerile legate de infrastructură, cum ar fi absența laboratoarelor dedicate simulării administrative, care limitează capacitatea de formare practică. Există planuri de dezvoltare a unei astfel de infrastructuri în momentul în care vor exista fonduri disponibile.

7.5 Preferințe profesionale identificate (rezultate DCE)

219. **Această secțiune prezintă rezultatele experimentelor DCE, utilizând mai întâi modele de tipul Logit Multinomial (MNL) și apoi un model Logit cu Clase Latente (LCL) pentru a explora eterogenitatea preferințelor.** Rezultatele MNL cuantifică media preferințelor tuturor respondenților pentru fiecare dintre cele două modele DCE, în timp ce modelul LCL este utilizat pentru a identifica segmente de respondenți cu modele distincte de preferințe în cadrul eșantionului.

Caseta 11. Model econometric – MNL

Alegerea fiecărui respondent *i* este determinată de utilitatea sa, care depinde atât de caracteristicile observabile (atribute), cât și de factorii individuali neobservați asociați selectării alternativei *j* în situația *t*. Această relație poate fi reprezentată astfel:

$$U_{ijt} = \mathbf{X}_{ijt}\boldsymbol{\beta} + e_{ijt} \qquad (1)$$

Unde $\mathbf{X}_{ijt}$ denotă atributele observate ale postului cu un vector corespunzător de parametri β, în timp ce e_{ijt} reprezintă componenta stocastică care surprinde influențele neobservabile. Presupunând că acest termen stocastic urmează o distribuție independentă și identic distribuită a valorilor extreme (tip I), probabilitatea ca respondentul *i* să aleagă alternativa *j* dintr-un set de *J* opțiuni este dată de un model de regresie logistică condiționată:

[170] Misiunea ARACIS este să realizeze evaluări externe ale calității educației oferite de instituțiile de învățământ superior și de alte organizații care oferă programe similare în România. Aceasta are ca scop certificarea, pe baza standardelor de calitate, a capacității furnizorilor de educație de a răspunde așteptărilor, promovarea unei culturi a calității în cadrul universităților, protejarea studenților prin asigurarea unei informări transparente și credibile despre calitatea educației, precum și consilierea Ministerului Educației cu privire la strategii și politici pentru îmbunătățirea continuă a învățământului superior în legătură cu sistemul preuniversitar. Mai multe informații sunt disponibile la: https://www.aracis.ro/.

Numai pentru uz oficial

$$P(j|J) = \frac{\exp(\mathbf{X}_{ij}\boldsymbol{\beta})}{\sum_{k=1}^{J}\exp(\mathbf{X}_{ik}\boldsymbol{\beta})} \quad (2)$$

În funcție de alegerile specifice și de nivelurile atributelor, această formulă permite estimarea funcției de utilitate utilizând metoda verosimilității maxime. Deoarece se presupune că respondenții selectează alternativa care maximizează utilitatea lor, probabilitatea rezultată reflectă un proces de optimizare. Expresia din ecuația (2) corespunde bine-cunoscutului model Logit Multinomial (MNL).

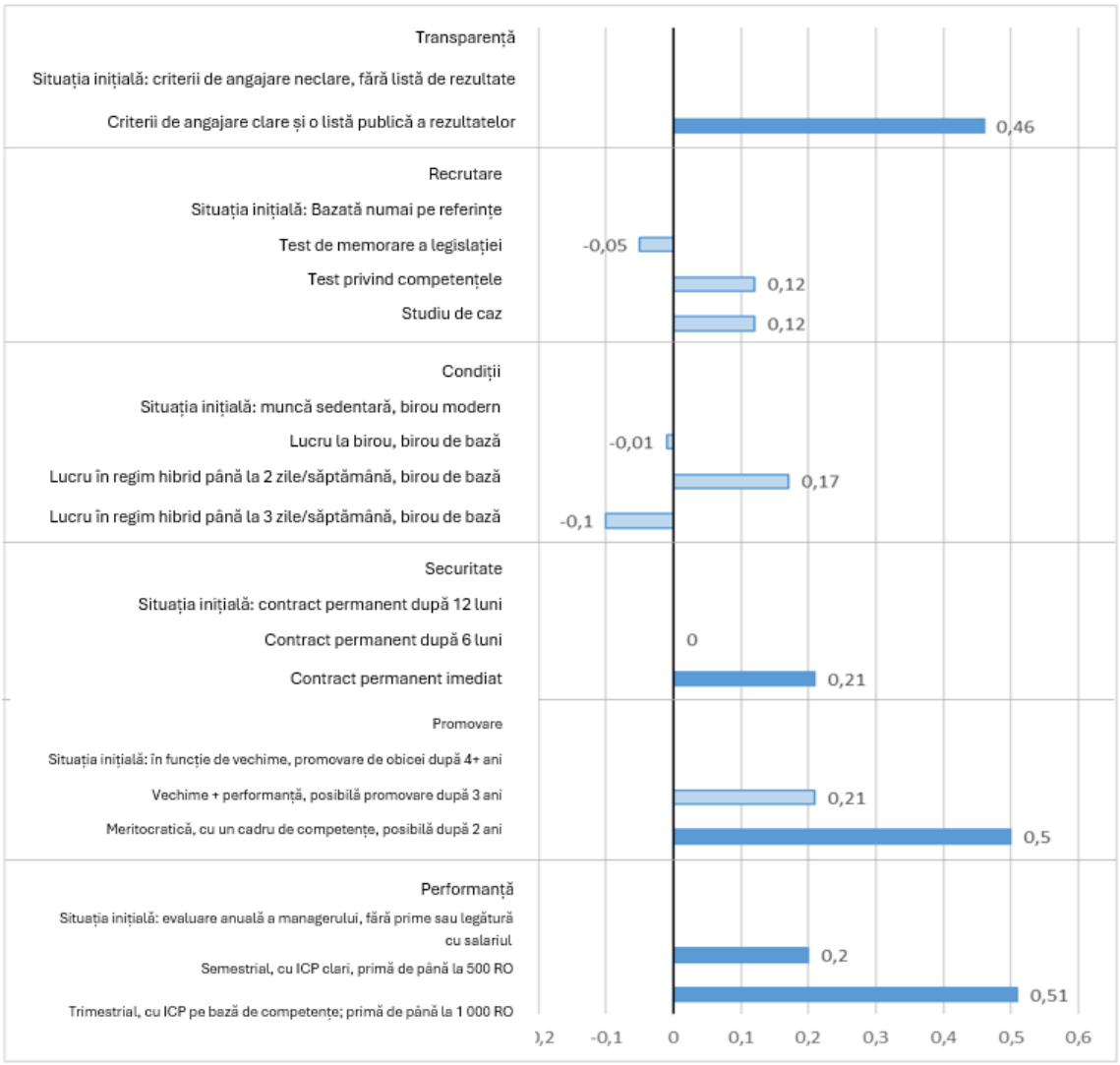
Coeficienții modelului MNL indică importanța relativă a atributelor în determinarea comportamentului de alegere și pot fi interpretați ca efecte ale mediei populației, oferind o înțelegere de bază a direcției și intensității preferințelor.

7.5.1 Preferințe pentru atributele legate de angajare (DCE 1)

220. **Rezultatele DCE arată că transparența, siguranța unui loc de muncă stabil de la începutul carierei, promovarea pe bază de competențe și evaluarea legată de performanță se numără printre cele mai apreciate caracteristici ale angajării în sectorul public pentru studenții chestionați.**Figura 26 prezintă estimările utilității de la primul DCE, acoperind atributele legate de angajare, cum ar fi transparența, procedurile de recrutare, condițiile de muncă, siguranța postului, regulile de promovare și evaluarea performanței. Criteriile clare de angajare, combinate cu o listă publică a rezultatelor, sunt deosebit de importante, având o valoare de aproximativ 527 RON pe lună comparativ cu procedurile neclare. Testele pe bază de competențe și studiile de caz sunt preferate în mod clar evaluărilor bazate pe referințe sau pe memorare. Stabilitatea imediată a locului de muncă este, de asemenea, importantă, un contract permanent imediat fiind evaluat cu 236 RON mai mult decât unul acordat după 12 luni. Studenții atribuie, de asemenea, o valoare ridicată sistemelor de promovare orientate spre reformă: aceștia ar accepta un salariu cu aproximativ 571 RON mai mic pentru un sistem de promovare bazat pe competențe, care să permită avansarea după doi ani, decât pentru un sistem bazat pe vechime, cu promovări după patru sau mai mulți ani. În mod similar, sistemele de performanță bazate pe indicatori-cheie de performanță trimestriali și bonusuri de până la 1 000 RON sunt evaluate la aproximativ 586 RON în comparație cu o evaluare anuală din partea managerului lipsită de prime. Rezultatele DCE 1 indică faptul că pilonii-cheie ai reformei – transparența, meritocrația și orientarea către performanță – au o valoare considerabilă pentru viitorii angajați în funcția publică.

Numai pentru uz oficial

Figura 26. Experiment de alegere discretă pentru testarea atributelor legate de angajare – unități de utilitate



Tabelul 23. Experiment de alegere discretă pentru testarea atributelor legate de angajare – disponibilitatea de a plăti

Atribute	***DDP[171]***
Transparență	
Situația inițială: criterii de angajare neclare, fără listă de rezultate	
Criterii de angajare clare și o listă publică a rezultatelor	**52**
Recrutare	
Situația inițială: Bazată numai pe referințe	
Test de memorare a legislației	-5,51
Test privind competențele	133,5
Studiu de caz	134,01
Condiții	

[171] Notă: coeficienții evidențiați cu caractere aldine indică rezultate semnificative din punct de vedere statistic (nivel de 5%).

Numai pentru uz oficial

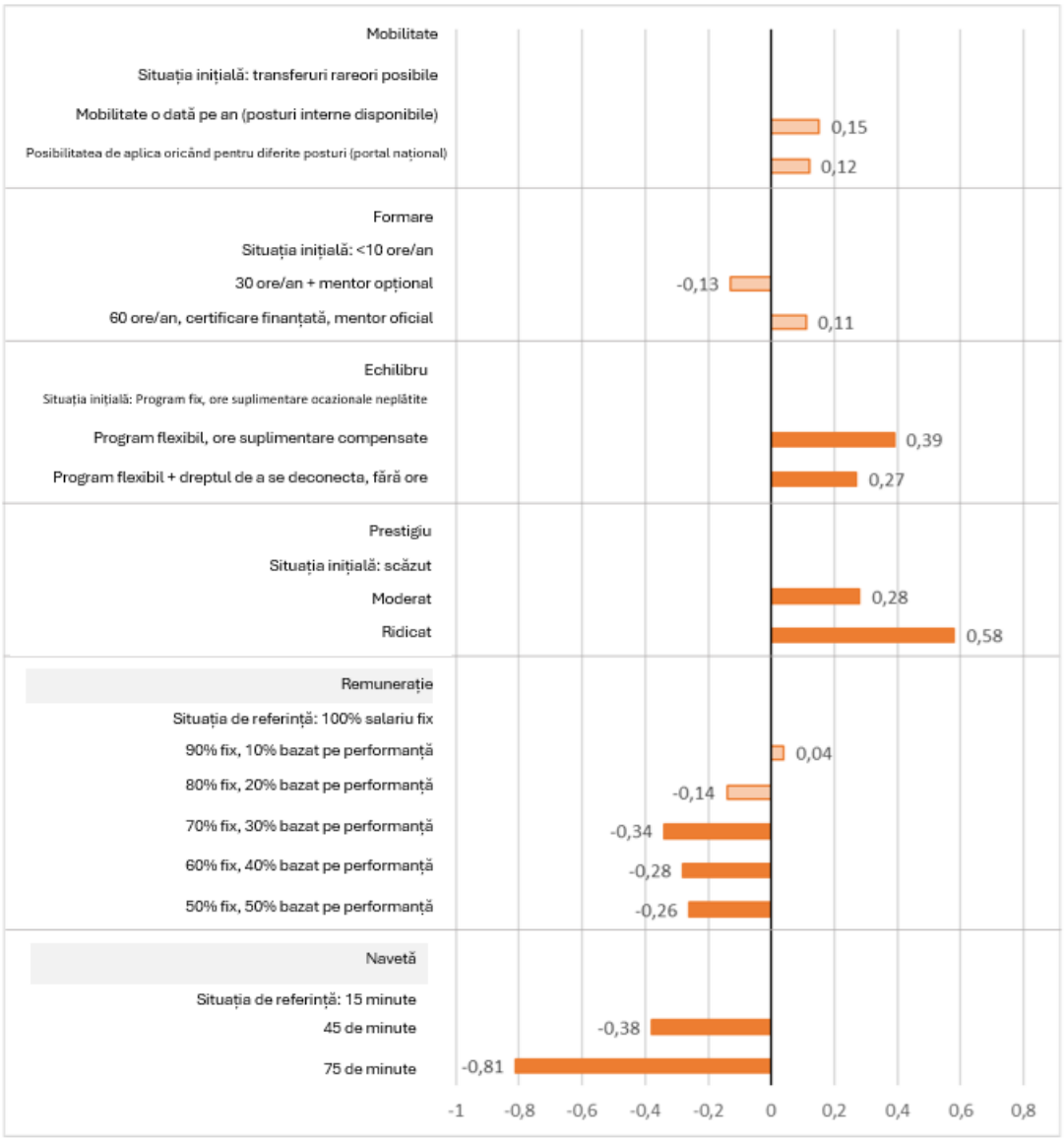
Atribute	*DDP*[171]
Situația inițială: muncă sedentară, birou modern	
Lucru la birou, birou de bază	-
Lucru în regim hibrid până la 2 zile/săptămână, birou de bază	195,6
Lucru în regim hibrid până la 3 zile/săptămână, birou de bază	-114,64
Securitate	
Situația inițială: contract permanent după 12 luni	
Contract permanent după 6 luni	-0,46
Contract permanent imediat	**23**
Promovare	
Situația inițială: în funcție de vechime, promovare de obicei după 4+ ani	
Vechime + performanță, posibilă promovare după 3 ani	245,56
Meritocratică, cu un cadru de competențe, posibilă după 2 ani	**571,02**
Performanță	
Situația inițială: evaluare anuală a managerului, fără prime sau legătură cu salariul	
Semestrial, cu ICP clari, primă de până la 500 RON	**231,10**
Trimestrial, cu ICP pe bază de competențe; primă de până la 1 000 RON	**586,43**

7.5.2 Preferințe pentru atributele legate de muncă (DCE 2)

221. **Al doilea DCE confirmă faptul că echilibrul între viața profesională și cea personală, prestigiul locului de muncă, formarea profesională relevantă și timpul redus de navetă sunt factori importanți care determină atractivitatea unui loc de muncă, în timp ce sistemele de remunerare variabilă sunt privite cu scepticism.** După cum se arată înFigura 27, respondenții apreciază opțiunile de mobilitate, cum ar fi ofertele anuale de posturi disponibile intern sau posibilitățile de a aplica pentru diverse posturi pe tot parcursul anului (în valoare de 166-214 RON). Aceștia exprimă preferințe clare pentru pachete de formare substanțiale – în special 60 de ore pe an cu certificare finanțată și un mentor formal –, în timp ce opțiunile intermediare primesc evaluări negative. Un program flexibil cu ore suplimentare compensate este evaluat la aproximativ 537 RON, iar un program flexibil cu dreptul de a se deconecta la 374 RON, în comparație cu un program fix. Prestigiul locului de muncă este foarte apreciat: funcțiile care se bucură de un prestigiu ridicat valorează aproximativ 804 RON, iar cele cu un prestigiu mediu aproximativ 382 RON, în comparație cu rolurile cu un prestigiu redus. Studenții preferă în mod clar un salariu fix în integralitatea sa în locul unei remunerații cu o componentă variabilă ridicată, utilitatea scăzând brusc ori de câte ori partea fixă scade sub 70%. Timpul de navetă este un alt factor decisiv: o navetă de 45 de minute necesită o compensație de aproximativ 531 RON, iar o navetă de 75 de minute aproximativ 1 121 RON, în comparație cu o navetă de 15 minute. În ansamblu, DCE 2 indică faptul că respondenții apreciază mai mult stabilitatea, predictibilitatea, oportunitățile de dezvoltare relevante și condițiile zilnice gestionabile decât structurile agresive de recompensare a performanței.

Numai pentru uz oficial

Figura 27. Experiment de alegere discretă pentru testarea atributelor legate de muncă – unități de utilitate



Tabelul 24. Experiment de alegere discretă pentru testarea atributelor legate de muncă – disponibilitatea de a plăti

Atribute	***DDP***
Mobilitate	
Situația inițială: transferuri rareori posibile	
Mobilitate o dată pe an (posturi interne disponibile)	213,71
Posibilitatea de aplica oricând pentru diferite posturi (portal național)	16
Formare	
Situația inițială: <10 ore/an	
30 ore/an + mentor opțional	-187,0
60 ore/an, certificare finanțată, mentor oficial	14
Echilibru	
Situația inițială: Program fix, ore suplimentare ocazionale neplătite	
Program flexibil, ore suplimentare compensate	**53**

Numai pentru uz oficial

Atribute	*DDP*
Program flexibil + dreptul de a se deconecta, fără ore suplimentare	**373,7**
Prestigiu	
Situația inițială: scăzut	
Moderat	**382**
Ridicat	**804,23**
Remunerație	
Situația de referință: 100% salariu fix	
90% fix, 10% bazat pe performanță	56
80% fix, 20% bazat pe performanță	-193,67
70% fix, 30% bazat pe performanță	**-471,85**
60% fix, 40% bazat pe performanță	**-396,64**
50% fix, 50% bazat pe performanță	**-358,80**
Navetă	
Situația de referință: 15 minute	
45 de minute	**-531,13**
75 de minute	**-1121,36**

7.5.3 Segmentarea preferințelor respondenților

222. **Pentru a analiza dacă grupuri distincte de respondenți apreciază în mod diferit atributele, Banca a estimat un model Logit cu Clase Latente (LCL) pentru fiecare DCE.** Abordarea LCL presupune că eșantionul este compus dintr-un număr finit de clase neobservate, fiecare cu propriul set de parametri de preferință. Respondenții sunt repartizați probabilistic în aceste clase pe baza similitudinii alegerilor lor observate. A fost selectată o specificație cu trei clase drept compromis pragmatic între capacitatea explicativă și parcimonia modelului și pentru a permite interpretarea profilurilor de preferințe scăzute, medii și ridicate pentru atributele-cheie.

223. **Pentru atributele legate de angajare, analiza claselor latente identifică trei segmente distincte cu priorități clar diferențiate (**Tabelul 25 **– clase latente).** Clasa 2, reprezentând aproximativ 43% dintre respondenți, arată preferințe pozitive moderate pentru promovarea meritocratică și evaluarea legată de performanță, dar o sensibilitate relativ scăzută la transparență sau siguranța locului de muncă; acest grup poate fi interpretat ca fiind format din persoane pragmatice, aflate la început de carieră, concentrate pe recompense tangibile și oportunități de avansare. Clasa 3, care cuprinde 31% din eșantion, prezintă coeficienți pozitivi ridicați pentru transparență, promovare și evaluarea performanței, sugerând un profil de idealiști orientați spre reformă, care acordă o mare importanță echității, clarității și evoluției în carieră pe bază de competențe. Clasa 1, reprezentând 27%, prezintă coeficienți slabi și uneori negativi pentru majoritatea atributelor, cu o preferință modestă pentru siguranța locului de muncă; acest grup pare mai prudent sau mai dezangajat și mai puțin motivat de caracteristicile instituționale ale funcției publice.

Tabelul 25. Clase latente ale populației pe baza atributelor legate de angajare

Variabilă	*Clasa 1*	*Clasa 2*	*Clasa 3*
Transparență	-0,052	0,03	1,548

Numai pentru uz oficial

Recrutare	-0,008	0,087	-0,03
Condiții	-0,041	-0,038	-0,006
Securitate	0,239	0,023	0,202
Promovare	0,196	0,307	0,44
Performanță	0,054	0,353	0,748
Salariu	0,000	0,002	0,001
Cota de clasă	**0,265**	**0,428**	**0,307**

224. **În ceea ce privește atributele legate de muncă, rezultatele LCL relevă modele de preferințe similar eterogene (**Tabelul 26 **– clase latente).** Clasa 1, care include aproximativ 46% dintre respondenți, apreciază cel mai mult echilibrul dintre viața profesională și cea personală și prestigiul locului de muncă, indicând un segment mare atras de stabilitate, condiții de muncă previzibile și recunoaștere socială. Clasa 2, care acoperă 30% din eșantion, înregistrează evaluări mai slabe sau negative ale formării, mobilității și modificărilor la nivelul structurii de remunerare, indicând o poziție mai neutră sau sceptică față de anumite elemente ale reformei. În schimb, clasa 3, care reprezintă 24% dintre respondenți, atribuie utilități pozitive ridicate formării, unui program de lucru flexibil și prestigiului, sugerând un grup orientat spre dezvoltare, atras de oportunitățile de învățare, flexibilitate și beneficiile legate de reputație. Împreună, aceste segmente subliniază faptul că, deși mulți studenți sunt receptivi la caracteristicile reformei care pun accentul pe echitate, dezvoltare profesională și flexibilitate, o minoritate importantă rămâne ambivalentă, evidențiind necesitatea unei comunicări diferențiate și a unor strategii de recrutare personalizate în cadrul agendei de modernizare a funcției publice din România.

Tabelul 26. Clase latente ale populației pe baza atributelor legate de muncă

Variabilă	***Clasa 1***	***Clasa 2***	***Clasa 3***
Mobilitate	0,071	-0,030	0,181
Formare	0,031	-0,265	0,329
Echilibru	0,159	0,242	0,535
Prestigiu	0,225	-0,011	0,470
Remunerare	-0,025	-0,018	-0,415
Navetă	-0,014	-0,031	-0,008
Salariu	0,000	0,003	0,001
Cota de clasă	**0,461**	**0,295**	**0,244**

Numai pentru uz oficial

7.6 Concluziile DCE și recomandări în materie de politici

225. **Acest studiu oferă noi dovezi empirice cu privire la ceea ce face carierele din sectorul public atractive pentru următoarea generație de potențiali funcționari publici din România.** Folosirea unui DCE surprinde modul în care studenții apreciază diferitele atribute ale posturilor și evidențiază care sunt caracteristicile actualei agende de reformă care rezonează cel mai puternic cu viitorii candidați. Rezultatele arată că transparența în recrutare, siguranța locului de muncă, avansarea meritocratică în carieră, echilibrul între viața profesională și cea personală și oportunitățile de dezvoltare sunt esențiale pentru modul în care tinerii evaluează valoarea posturilor din sectorul public.

226. **Rezultatele DCE evidențiază o preferință puternică pentru echitate, previzibilitate și progresie în carieră pe baza competențelor.** Studenții acordă o mare importanță criteriilor transparente de angajare, disponibilității publice a rezultatelor și accesului imediat la contracte permanente. De asemenea, ei preferă sistemele de promovare bazate pe merite și pe cadre de competențe, mai degrabă decât pe vechime, și răspund pozitiv la evaluări ale performanței legate de indicatori clari și prime relevante. Aceste constatări confirmă faptul că principiile care stau la baza modelului de recrutare reformat – transparența, evaluarea pe bază de competențe și meritocrația – răspund așteptărilor tinerilor care intră pe piața muncii.

227. **Preferințele legate de condițiile de muncă consolidează importanța modernizării experienței angajării în funcția publică.** Respondenții acordă în mod constant prioritate programelor de lucru flexibile, oportunităților de formare și mentorat și parcursurilor clare de dezvoltare profesională. Stabilitatea remunerației este, de asemenea, apreciată, salariile fixe fiind preferate în detrimentul structurilor foarte variabile, legate de performanță. Durata redusă a deplasărilor către locul de muncă, volumul de muncă gestionabil și prestigiul asociat instituției contribuie la atractivitatea unui post. Aceste constatări indică o generație care caută atât un scop în viață, cât și o calitate a vieții, așteptându-se la parcursuri profesionale bine structurate și evolutive, mai degrabă decât la roluri birocratice rigide.

Caseta 12. Perspectivele tinerilor funcționari publici: concluziile chestionarului ATAP „De ce (mai) rămânem?" (2025)

Datele recente extrase din sondajul ATAP 2025 realizat în rândul tinerilor funcționari publici reflectă îndeaproape concluziile DCE, arătând o puternică convergență între viitorii angajați și cei care fac deja parte din sistem: salariul, meritocrația și evoluția în carieră apar în mod constant ca principalii factori de satisfacție și retenție, cu îngrijorări generale legate de salariile mici, promovarea meritocratică limitată, precum și necesitatea unor procese de recrutare echitabile, transparente și depolitizate. Tinerii funcționari publici subliniază și importanța unor locuri de muncă moderne, flexibile și stimulante – instrumente digitale, birocrație redusă, mentorat și o cultură organizațională mai sănătoasă –, ceea ce reflectă în mod direct preferințele studenților pentru programe flexibile, oportunități de dezvoltare structurate și condiții de muncă îmbunătățite. În timp ce aproape o treime dintre tinerii angajați din sectorul public iau în considerare plecarea din cauza perspectivelor slabe de carieră, a lipsei de recunoaștere și a normelor instituționale rigide, mulți rămân motivați de stabilitate și de spirit civic, ceea ce indică faptul că o meritocrație consolidată și parcursuri de dezvoltare profesională mai clare ar îmbunătăți substanțial retenția pe termen lung.

Sursa: Asociația Tinerilor din Administrația Publică (ATAP) (2025), Chestionar ATAP – *De ce (mai) rămânem?*, București, România

228. **Analiza claselor latente arată că aceste preferințe nu sunt uniforme, subliniind necesitatea unor strategii de recrutare diferențiate.** O mare parte dintre respondenți apreciază transparența, formarea și prestigiul profesional, formând un grup orientat spre reformă și dezvoltare. Alte segmente sunt mai pragmatice, concentrându-se pe evoluția în carieră și venituri, sau mai prudente, acordând o importanță disproporționată doar stabilității. Această

Numai pentru uz oficial

eterogenitate sugerează că un singur discurs de recrutare sau un singur parcurs profesional nu are același nivel de atractivitate pentru toți potențialii candidați.

229. **Astfel de constatări evidențiază o serie de priorități concrete pentru consolidarea reformei în materie de MRU în România și creșterea atractivității unei cariere în sectorul public.** Recrutarea transparentă, bazată pe competențe, trebuie să fie pe deplin instituționalizată, cu concursuri organizate după criterii clare, cu rezultate accesibile publicului și instrumente de evaluare structurate. Siguranța unui loc de muncă stabil încă de la începutul carierei, în special prin parcursuri imediate sau de scurtă durată către permanență, ar contribui la atragerea absolvenților calificați care caută stabilitate la începutul carierei. Un cadru de promovare coerent, bazat pe merite, este esențial pentru consolidarea credibilității și asigurarea egalității de șanse între instituții.

230. **Consolidarea formării, mentoratului și dezvoltării carierei este la fel de importantă pentru retenția pe termen lung și profesionalizare**. Programele standardizate de inițiere, structurile formale de mentorat și formarea legată de certificare, aliniate la cadrul național de competențe, ar trebui să devină componente integrale ale posturilor din sectorul public. În același timp, îmbunătățirile aduse echilibrului dintre viața profesională și cea personală, cum ar fi munca în regim hibrid, programele flexibile și dispozițiile privind dreptul de a se deconecta, ar contribui la alinierea condițiilor de muncă din sectorul public la așteptările tinerilor talentați.

Numai pentru uz oficial

8 Studiu de caz 3: Canale de comunicare și feedback

8.1 Scopul și domeniul de aplicare al analizei comunicării

231. **Scopul comunicării era de a sprijini concursul național prin creșterea gradului de conștientizare, îmbunătățirea înțelegerii noului model și consolidarea încrederii într-un sistem de recrutare transparent și meritocratic.** Conform teoriei schimbării din 2020[172], o comunicare eficientă este un factor esențial al reformei: ar trebui să atragă candidați calificați, să informeze instituțiile cu privire la rolurile lor, să combată percepțiile negative despre posturile din sectorul public și să contribuie la poziționarea funcției publice ca angajator preferat. În conformitate cu experiența UE, comunicarea era preconizată și să contribuie la promovarea obiectivelor pe termen mediu și lung legate de imagine de marcă a angajatorului, prin evidențierea valorilor, stabilității, oportunităților de învățare și profesionalismului asociate unei cariere în administrația publică.

232. **Precedenta analiză ex-post a concursului național-pilot[173] a identificat lacune în comunicare și a oferit recomandări specifice pentru îmbunătățire.** Analiza a arătat o promovare pe scară largă a concursului național-pilot, fără, însă, ca acesta să contribuie la o sensibilizare adecvată în rândul potențialilor candidați din cauza eforturilor insuficient de bine direcționate pe rețelele de socializare. Recomandările includeau introducerea unei analize detaliate a grupurilor-țintă, utilizarea canalelor adecvate, cum ar fi organizațiile studențești pentru funcțiile publice de grad profesional debutant, asociațiile profesionale pentru posturile care necesită experiență și rețelele instituționale pentru posturile de conducere. O altă recomandare a subliniat necesitatea unei promovări mai bine orientate pentru a avea un impact la nivelul publicului potrivit, împreună cu eforturi intensificate pentru a spori implicarea grupurilor-țintă adecvate.

233. **Această analiză evaluează eforturile de comunicare legate de concursul național extins, examinând alinierea dintre activitățile de comunicare, obiectivele concursului și principiile care stau la baza imaginii de marcă a angajatorului.** Analiza acoperă mecanismele instituționale, rolurile, procedurile interne, colaborarea dintre ANFP și furnizorul extern, precum și termenele și claritatea comunicării pe toate canalele. Ea evaluează atât comunicarea operațională (informații despre etape, termene și procese), cât și comunicarea strategică (identitatea mărcii, mesajele de valoare, experiența candidaților), identificând factorii care au susținut sau limitat impactul.

234. **Evaluarea se bazează pe mai multe surse[174], inclusiv documente interne ale ANFP, planuri de comunicare, rapoarte de monitorizare, analize online, interviuri și date din**

---

[172] Banca Mondială (2020), *Definirea unui model pentru concursul național*. Disponibil la https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2021/Proiecte/SIPOCA%20136/Output-uri/Romania_HRMRAS_4.1_Concursul%20national_RO_revised_final%20August,%2006,%202020.pdf

[173] *Raport pentru realizarea serviciilor de consultanță în vederea elaborării unei analize ex-post a concursului național (pilot).*

[174] Analiza a vizat strategii de comunicare, planuri, bugete, publicații principale și rapoarte de evaluare din perioada 2023-2024. Principalele surse au inclus Strategia de dezvoltare instituțională a ANFP 2024-2027, Raportul privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici, Planul-pilot de promovare a concursului național, proceduri de comunicare internă [(i) Procedura operațională pentru asigurarea publicității

Numai pentru uz oficial

sondaje. Principalele surse includ proceduri operaționale, manualul de identitate vizuală, strategia de comunicare și branding, rapoarte de campanie și date de pe portalul concursului și platformele sociale. Informații calitative au fost colectate din interviurile desfășurate cu personalul ANFP, furnizorul de servicii și actorii instituționali, în timp ce perspectivele candidaților au fost integrate prin sondaje și feedback colectat cu ocazia diferitelor evenimente.

8.2 Mecanisme instituționale și procese de comunicare

8.2.1 Guvernanță, roluri și proceduri interne

235. **Responsabilitățile ANFP în materie de comunicare privind concursul național sunt definite de obligații legale și proceduri interne care stabilesc un cadru instituțional cu mai mulți actori.** Conform legii, ANFP trebuie să asigure publicitatea pentru fiecare etapă a concursului prin Monitorul Oficial, site-ul său web, platforma de concurs și canale media suplimentare, publicând anunțuri cu cel puțin 30 de zile înainte de testele preliminare. La nivel intern, comunicarea este ghidată de (i) Procedura operațională privind publicitatea și promovarea concursului național și (ii) Procedura operațională privind comunicarea internă legată de dezvoltarea imaginii de marcă a angajatorului, alături de Manualul de identitate vizuală, Ghidurile candidaților, manualele de utilizare a platformei și Strategia de comunicare și branding 2025-2028. Aceste instrumente oferă un cadru coerent pentru o comunicare sistematică.

236. **Procesul de comunicare se bazează pe colaborarea dintre mai multe departamente ale ANFP și un furnizor extern de servicii.** Conducerea comunicării este partajată în principal între Direcția operaționalizarea reformei funcției publice (DORFP) și Serviciul comunicare și relații internaționale (SCRI), cu sprijinul Compartimentului promovare și branding (CPB) și al Compartimentului reforma funcției publice (CRFP). Implementarea și monitorizarea au fost externalizate către Great People Inside (GPI[175]), care a elaborat, conform caietului de sarcini elaborat de ANFP, planuri detaliate, conținut, evenimente și rapoarte lunare. Deși acest mecanism a asigurat accesul la expertiză profesională și scalabilitate, procesul de aprobare pe mai multe niveluri, care implică adesea analiză juridică, a încetinit timpul de răspuns în perioadele de vârf ale concursului și a creat o dependență de capacitățile externe.

și promovării concursului național; și (ii) Procedura operațională privind procesul de comunicare internă legată de crearea și optimizarea imaginii de marcă a angajatorului în administrația publică], Planul general de campanie al GPI 2024, Planul de acțiune detaliat (versiunea revizuită cf. adresei nr. 17265/2024), Manualul de identitate vizuală al ANFP (2024), Ghidul candidatului, Planul de comunicare 2025, Strategia de comunicare și branding a ANFP 2025-2028, Manualul de utilizare a platformei informatice de concurs de către candidați (2024), Platforma pentru concursul național extins – etapa de selecție, Buletinele informative ale ANFP pentru anul 2024 și revista Eu-RO Funcționar, site-ul oficial al ANFP, pagina dedicată concursului național, Raportul pentru realizarea serviciilor de consultanță în vederea elaborării unei analize ex-post a concursului național (pilot), precum și activitatea înregistrată pe conturile de pe diferitele rețele de socializare în 2024 (Facebook, Instagram, LinkedIn și YouTube). Această bază documentară asigură faptul că recomandările raportului pentru îmbunătățirea comunicării sunt bazate pe dovezi și aliniate la prioritățile instituționale.

[175] Conform contractelor nr. 26770/29.05.2023 și nr. 291/30.05.2023, ANFP prezintă periodic planul de postare comisiilor de recepție cantitativă și calitativă, pentru analiză și aprobare.

Numai pentru uz oficial

Figura 28. Comunicarea cu principalele părți interesate

Sursa: Elaborarea autorilor

8.2.2 Flux de lucru, capacitate și coordonare internă

237. **Rolurile și fluxurile de lucru stabilite pentru comunicarea legată de concurs erau riguroase pe hârtie, dar s-au dovedit a fi o provocare în practică, mai ales având în vedere personalul intern limitat.** DORFP a definit nevoile de comunicare, a supravegheat conturile dedicate concursului și a coordonat mesajele, în timp ce SCRI a amplificat conținutul prin canalele generale ale ANFP. O comisie de acceptare a analizat planul de comunicare și produsele GPI pentru a verifica acuratețea și alinierea la standardele ANFP. Rapoartele lunare de monitorizare au furnizat date privind acoperirea și impactul, deși acestea nu au fost integrate în mod sistematic în procesul decizional. Interviurile au evidențiat necesitatea de a avea un specialist în comunicare dedicat, ideal doi în perioadele de vârf, pentru a gestiona relația cu candidații, conținutul și monitorizarea performanței, dacă ANFP dorește să internalizeze treptat mai multe funcții.

238. **Cadrul instituțional a oferit avantaje în ceea ce privește structura, expertiza și coerența, dar a evidențiat și deficiențe în ceea ce privește agilitatea, capacitatea și coordonarea de la un capăt la altul în toate etapele de recrutare.** Partajarea clară a responsabilităților a contribuit la menținerea coerenței mesajelor și a uniformității mărcii, în timp ce externalizarea a oferit acces la instrumente moderne și rezultate creative. Cu toate acestea, aprobările interne lente au redus capacitatea de reacție, personalul insuficient a limitat capacitatea de a gestiona un volum mare de întrebări din partea candidaților, iar absența responsabilităților structurate de comunicare pentru instituțiile implicate în etapa II a slăbit continuitatea după formarea bazei naționale de candidați.

8.3 Abordare strategică, direcționare și comunicare

239. **Abordarea ANFP privind comunicarea legată de concursul național extins urmărea să crească gradul de conștientizare, să ghideze candidații pe parcursul procesului și să consolideze credibilitatea noului model de recrutare.** Planul de comunicare pentru 2024[176], elaborat de GPI pe baza caietului de sarcini al ANFP, a prezentat acțiuni menite să promoveze

[176] Pe baza Procedurii operaționale a ANFP pentru asigurarea publicității și promovării concursului național.

Numai pentru uz oficial

etapele concursului, să informeze instituțiile și să atragă candidați calificați atât pentru funcții publice centrale, cât și teritoriale. Planul a pus accentul pe transparență, explicarea clară a procedurilor și informare proactivă pentru a se asigura că potențialii candidați au înțeles cerințele de eligibilitate, principalele termene-limită și avantajele participării la un concurs modernizat, meritocratic.

240. **Strategia de comunicare a adoptat o abordare prin canale multiple, menită să maximizeze acoperirea și vizibilitatea în rândul diverselor grupuri de populație.** Aceasta a utilizat diverse platforme, cum ar fi rețelele de socializare (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube), Google Ads, spoturi radio și TV, ateliere, târguri de locuri de muncă și materiale promoționale, alături de un site web dedicat concursului. O astfel de abordare asigură o vizibilitate largă și multiple puncte de contact pentru potențialii candidați, oferind oportunități de interacțiune și feedback.

241. **Planul a promovat o imagine de marcă consecventă, care a susținut credibilitatea planului, concentrându-se pe coerență vizuală, grafică de înaltă calitate și un ton neutru și informativ.** Acest lucru creează încredere în procesul de recrutare din sectorul public și prezintă o imagine profesionistă și credibilă unui public larg. Planul a pus, de asemenea, accentul pe mesaje adaptabile, permițând ajustări pe baza feedbackului continuu și a datelor privind performanța pentru a menține comunicarea eficientă pe tot parcursul ciclului de recrutare.

242. **Cu toate acestea, publicul-țintă a rămas unul larg**[177]**, limitând capacitatea de a adapta conținutul la segmente specifice de candidați cu așteptări și nevoi de informare distincte.** Deși planul a definit categoriile generale de public, acesta nu a prevăzut o segmentare pentru debutanți, profesioniști la mijlocul carierei sau profiluri specializate. Ca urmare, unele comunicări foloseau un limbaj generic care rezona pe scară largă, dar nu stimula în mod suficient motivația candidaților mai tineri, a specialiștilor cu experiență sau a persoanelor care nu erau familiarizate cu sectorul public. Acest lucru a diluat potențialul strategic al comunicării de a „vorbi diferit” grupurilor cu aspirații diferite.

243. **Materialele de comunicare au integrat cu succes elemente narative și umane, deși a rămas loc pentru o implicare și o personalizare mai profunde.** Videoclipurile cu testimoniale ale candidaților selectați au umanizat procesul și au sporit atractivitatea emoțională a carierelor în funcția publică. Imaginile dinamice și conținutul explicativ simplu au contribuit la combaterea stereotipurilor și la explicarea etapelor concursului. În viitor, formate interactive suplimentare, precum concursuri, sesiuni de întrebări și răspunsuri, sondaje și campanii cu conținut generat de utilizatori[178], ar putea îmbunătăți capacitatea campaniei de a construi o comunitate și de a menține interesul, în special în rândul publicului mai tânăr.

---

[177] Planul campaniei de comunicare aferente concursului național din 2024, Obiective specifice: Promovarea etapelor concursului național:
Prin intermediul acestor activități, ne ***propunem să ajungem la un public larg***, pentru a atrage și informa publicul cu privire la funcțiile publice vacante, profilurile necesare și conținutul procesului de recrutare. III. Direcții de acțiune: (...); ***motivarea tinerilor*** astfel încât să se intereseze și să aleagă o carieră de funcționar public în administrația publică din România; promovarea unui sistem de recrutare transparent și bazat pe merite în **administrația publică din România** și la nivelul **publicului larg**.

[178] O campanie cu conținut generat de utilizatori (CGU) reprezintă un efort structurat al unei organizații de a-și încuraja publicul să creeze și să partajeze conținut legat de o temă, un produs, un serviciu sau o cauză anume. Campania oferă de obicei un prompt, un *hashtag* sau un stimulent pentru a motiva participarea, apoi păstrează, amplifică sau prezintă cele mai bune contribuții. Campaniile CGU se desfășoară de obicei pe platformele de socializare, dar pot include și site-uri web, bloguri sau site-uri de recenzii.

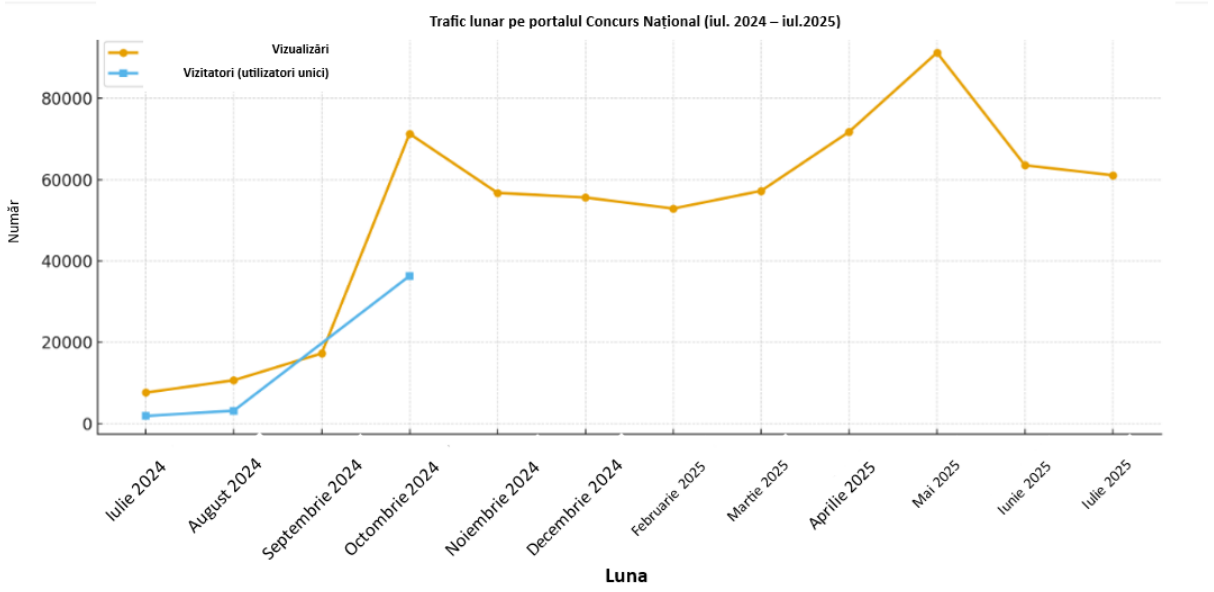
Numai pentru uz oficial

8.4 Performanța canalelor de comunicare și experiența utilizatorilor

8.4.1 Portalul concursului național și site-ul web al ANFP

244. **Portalul concursului național[179] a devenit cel mai important hub pentru informații legate de concurs și unul dintre cele mai puternice atuuri pentru transparență și vizibilitate publică.** Portalul a reunit materiale-cheie – îndrumări, reguli de eligibilitate, calendare, întrebări frecvente, rezultate, teste-model și testimoniale – sub o interfață vizuală coerentă, aliniată la noua identitate vizuală. Traficul a crescut substanțial de la mijlocul anului 2024 până la mijlocul anului 2025, vizualizările lunare crescând de la sub 10 000 la peste 50000 în mod constant și atingând un vârf de peste 90 000 în lunile concursului, demonstrând o cerere mare de informații oficiale și credibile.

Figura 29. Traficul lunar pe portalul concursului național (2024 - 2025)



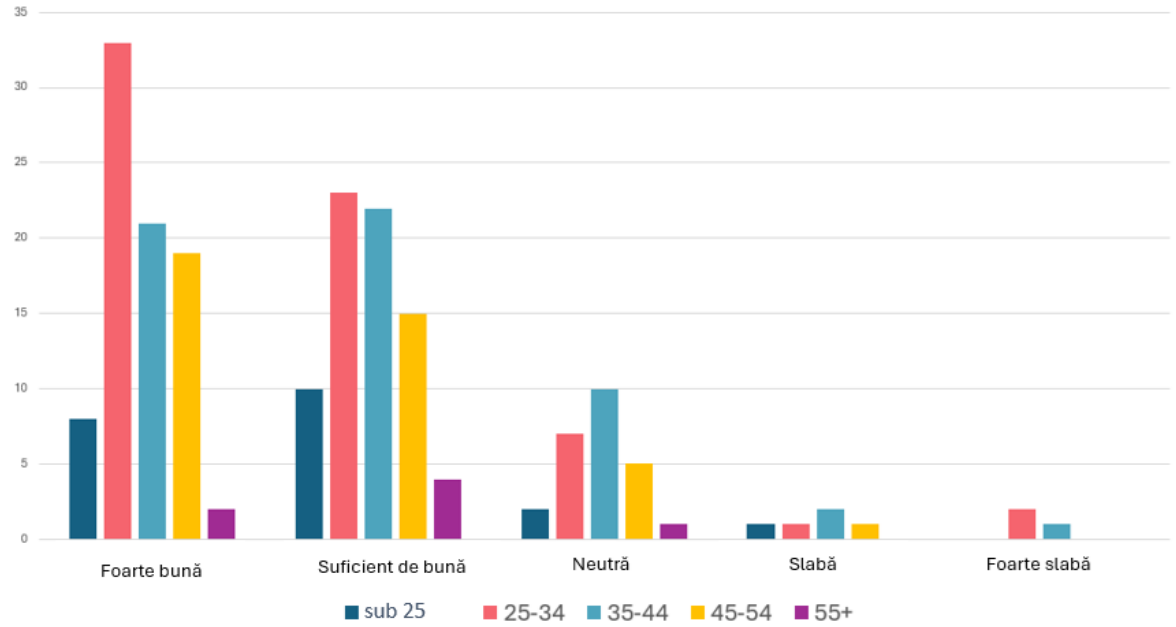
Sursa: Elaborarea autorilor pe baza datelor furnizate de ANFP (vizualizări lunare – toate lunile – și vizitatori unici – numai acolo unde sunt raportate aceste date)

245. **Feedbackul utilizatorilor indică faptul că majoritatea candidaților au considerat informațiile generale oferite de portal ca fiind clare, în special persoanele din categoriile principale de vârstă activă.** Rezultatele sondajului arată că majoritatea respondenților au evaluat claritatea informațiilor generale cu „4” sau „5” pe o scară cu cinci puncte, în special în rândul grupurilor cu vârste cuprinse între 25-34 și 35-44 de ani. Candidații mai în vârstă au raportat evaluări ale clarității ceva mai scăzute, dar totuși pozitive, confirmând faptul că portalul a facilitat înțelegerea în cazul majorității utilizatorilor, dar a evidențiat lacune de accesibilitate pentru alții.

[179] https://concurs-national.anfp.gov.ro/.

Numai pentru uz oficial

Figura 30. Rezultatele sondajului realizat în rândul candidaților: „Cum ați evalua comunicarea cu candidații prin intermediul platformei (notificări, actualizări)?”



Sursa: Rezultatele sondajului realizat în rândul candidaților – 190 de respondenți

246. **Site-ul principal al ANFP[180] a jucat un rol complementar, dar mai puțin central, paginile legate de concurs dominând accesările.** Secțiunea dedicată concursului național a înregistrat peste 90% din totalul vizualizărilor de pagini (35 871) și aproape toți utilizatorii activi (18 036), în timp ce alte pagini au înregistrat un număr de accesări mai mic. Această concentrare subliniază importanța concursului ca punct de accesare a prezenței online a ANFP și ilustrează necesitatea unei navigări clare, a unui conținut actualizat și a unor linkuri evidente către portalul concursului de pe pagina de start.

8.4.2 Rețelele de socializare și campaniile digitale

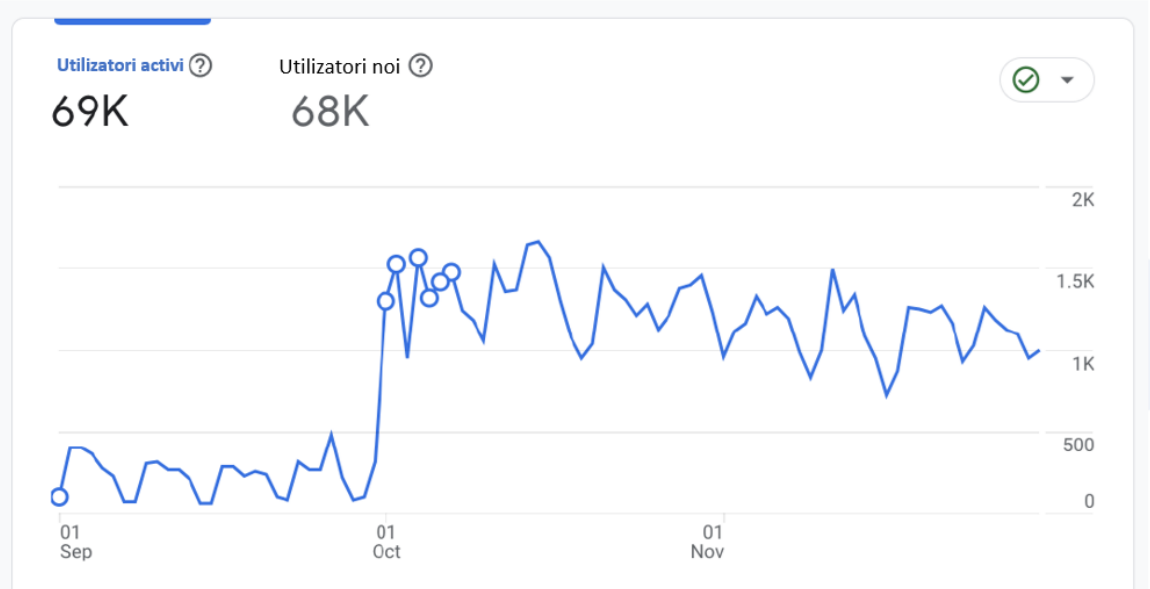
247. **Rețelele de socializare au fost cele mai dinamice instrumente de comunicare, oferind actualizări în timp util și direcționând un număr mare de utilizatori către portalul dedicat concursului.** Facebook, Instagram, LinkedIn și YouTube au difuzat anunțuri privind lansarea concursului, termene-limită, eligibilitate, teste practice și târguri de locuri de muncă. Acestea au înregistrat un nivel moderat de accesare[181]: aproximativ 35 000 de urmăritori pe Facebook, 23 000 pe pagina de LinkedIn a ANFP și 2 000 pe pagina de LinkedIn a concursului.

248. **Trecerea de la comunicarea organică la campaniile plătite la sfârșitul anului 2024 a extins semnificativ acoperirea, dar a creat o dependență de finanțarea externă.** În perioada martie-septembrie 2024, comunicarea s-a bazat pe postări organice pe rețelele de socializare, în timp ce, din octombrie încoace, Facebook Ads, Instagram Ads, Google Ads și SEO au devenit principalele surse de noi utilizatori. Numai în perioada octombrie-noiembrie 2024, peste 64 000 de vizitatori au accesat portalul concursului prin promovare plătită, confirmând impactul puternic, dar și costul poziționării plătite.

[180] www.anfp.gov.ro.
[181] Date din iunie 2025.

Numai pentru uz oficial

Figura 31. Reprezentarea creșterii traficului pe site-ul ANFP ca urmare a promovării plătite



Sursa: Raportul de campanie nr. 07 al GPI – Luna/perioada: 1-30 noiembrie 2024; versiune revizuită conform procesului-verbal nr. 463/2025

249. **Cele mai multe accesări le-au înregistrat postările care includeau termene-limită, jaloane sau acțiuni concrete, în timp ce conținutul dens sau tehnic nu a fost la fel de accesat.** Mesajele motivaționale, testimonialele și elementele vizuale dinamice au generat o interacțiune puternică, dar postările care conțineau explicații juridice lungi sau linkuri către fișiere PDF lungi au fost mai puțin accesibile pentru candidații care navigau pe site pentru prima dată sau pentru cei mai tineri care foloseau dispozitive mobile pentru a-l accesa. Acest model evidențiază importanța limbajului simplu și a conținutului modular, adaptat platformei.

8.4.3 Ghiduri, manuale, buletine informative și publicații

250. **Ghidul candidatului**[182] **și manualele referitoare la platformă ofereau informații cuprinzătoare și coerente din punct de vedere vizual, sprijinind solicitanții pe tot parcursul procesului**. Ghidul candidatului, de 66 de pagini, includea elemente vizuale clare, capturi de ecran, secțiuni structurate și mesaje pozitive despre valorile funcției publice, incluziune și protecția datelor. Cu toate acestea, lungimea sa, referințele juridice frecvente și explicațiile detaliate descurajau citirea integrală, contribuind la întrebări repetate și erori care puteau fi evitate în procesul de înscriere.

251. **Manualele de utilizare a platformei erau deosebit de puternice din punct de vedere vizual, deși o interactivitate digitală suplimentară ar putea îmbunătăți și mai mult experiența utilizatorului.** Capturile de ecran adnotate, schemele de culori consecvente, glosarele de pictograme și titlurile structurate au sprijinit utilizabilitatea, însă documentele au rămas în format PDF, fără cuprinsuri care să poată fi accesate cu un clic de mouse, fără hiperlinkuri interne sau caracteristici de accesibilitate, cum ar fi compatibilitatea cu cititoarele de ecran. Versiunile interactive online ar putea spori considerabil valoarea lor practică.

252. **Buletinele informative și revista EU-RO Funcționar au contribuit la sensibilizarea publicului, dar nu și-au valorificat pe deplin potențialul ca instrumente strategice de comunicare.** Buletinul informativ lunar a rezumat în mod eficient elemente-cheie, cum ar fi

[182] https://www.anfp.gov.ro/media/mbdl5gnf/ghidul-candidatului-2024.pdf.

Numai pentru uz oficial

modificările legislative, publicarea testelor, rezultate și elementele principale ale atelierelor, dar accesările au rămas modeste, iar conținutul nu a fost adaptat pentru categorii distincte de public (de exemplu, studenți, manageri de RU). Revista a prezentat noul sistem de recrutare, dar a oferit o acoperire limitată a concursului extins, ratând ocazia de a consolida discursul privind reforma cu toate aspectele sale.

253. **Evenimentele cu participare fizică, târgurile de locuri de muncă, vizitele în universități, atelierele și stagiile au jucat un rol important în consolidarea încrederii și facilitarea interacțiunii directe cu potențialii candidați.** Aceste evenimente au permis ANFP să explice modelul concursului, să răspundă la întrebări și să construiască parteneriate cu universități și instituții. Participarea a variat, dar, în ansamblu, evenimentele au contribuit la atingerea publicului mai puțin activ online. Pentru ciclurile viitoare, o combinație echilibrată de implicare digitală și fizică ar putea optimiza acoperirea, gestionând în același timp costurile.

8.4.4 Acoperire, utilizarea feedbackului și costuri

254. **Rezultatele sondajului oferă informații utile despre modul în care candidații au aflat despre concurs și despre modul în care au perceput claritatea comunicării.** Cea mai frecventă sursă a fost recomandarea prin viu grai (42-45%), urmată de site-ul oficial (30-43%) și de rețelele de socializare (13-18%). Candidații mai tineri s-au bazat mai mult pe universități, subliniind valoarea parteneriatelor academice. Aceste informații pot ghida o comunicare mai țintită cu ocazia ciclurilor viitoare.

255. **Datele de monitorizare transmise de ANFP și de furnizorul de servicii responsabil de acest serviciu confirmă creșteri puternice ale acoperirii și accesării, deși cadrul indicatorilor-cheie de performanță rămâne axat în principal pe indicatori de rezultat.** Vizualizările, clicurile, impresiile și numărul de urmăritori sunt atent monitorizate. Cu toate acestea, indicatorii orientați către rezultate, cum ar fi îmbunătățirea înțelegerii, reducerea erorilor sau schimbările de percepție, sunt mai puțin dezvoltați. Un viitor cadru ICP ar putea integra ambele tipuri de măsuri pentru o evaluare mai relevantă.

256. **Activitățile de comunicare au beneficiat de finanțare prin PNRR și de un contract de servicii cuprinzător, care a permis o producție multimedia de înaltă calitate și o prezență mediatică extinsă.** Investițiile au acoperit dezvoltarea identității vizuale, videoclipuri, GIF-uri, spoturi radio și TV, bannere online și activități legate de evenimente. O serie de produse, cum ar fi elementele de identitate vizuală și șabloanele, pot fi reutilizate în viitor. Cu toate acestea, poziționările în mass-media tradițională au generat costuri importante și nu oferă întotdeauna cel mai rentabil impact.

257. **Campaniile anterioare au inclus costuri inițiale ridicate de promovare, dar multe dintre ele au fost unice sau reutilizabile, permițând o scădere a costurilor în ciclurile viitoare prin reutilizare și reducere.** Cei mai mari factori de cost au fost distribuția TV (330 000), distribuția radio (325 000) și evenimente (târguri de locuri de muncă), urmate de volumul de producții video, servicii pentru concept, campanie și plan de acțiune: 80 000 RON, și elaborarea manualului de identitate. Cu toate acestea, unele costuri au fost în mare parte unice și nu vor mai fi necesare pentru concursurile viitoare, impunându-se doar mici actualizări ulterioare, cum ar fi cele privind fundamentele mărcii/identității: slogan (1.1), logo (1.2), papetărie/șabloane (1.3-1.4) și proiectarea canalelor sociale (1.5). Unele videoclipuri pot fi reutilizate sau ușor reeditate pentru ciclurile viitoare, în loc să fie refăcute de la zero. Numeroase materiale promoționale (1.6) sunt fie reutilizabile (sisteme roll-up/bannere, dacă pot fi actualizate), fie pot fi reduse la minim; consumabilele (agende, fluturași, pixuri, genți) pot fi reduse semnificativ sau înlocuite cu echivalente digitale.

Numai pentru uz oficial

8.5 Provocări în materie de comunicare

(i) Factorii politici și instituționali subminează credibilitatea publică

258. **Factorul politic este una dintre principalele provocări identificate în cadrul interviurilor**. Volatilitatea sa a rămas un obstacol important, deoarece schimbările frecvente ale priorităților au perturbat eficacitatea strategiilor de comunicare, ducând la mesaje inconsecvente, credibilitate scăzută, reduceri de finanțare și întârzieri ale inițiativelor în curs. Lansarea concursului național a coincis adesea cu un mediu politic nefavorabil, anunțurile oficiale privind înghețarea salariilor și reducerile de posturi subminând credibilitatea inițiativelor ANFP legate de concurs. Acest lucru a generat un discurs contradictoriu, deoarece lansarea unui concurs național a coincis uneori cu știri negative despre condițiile de angajare în sectorul public.

259. **O astfel de tensiune între știrile negative la nivel sectorial și eforturile de recrutare ale ANFP face dificilă menținerea încrederii publicului și a mesajelor coerente.** Această instabilitate subminează transparența și erodează încrederea părților interesate în sistemul de recrutare și în administrația publică în general. Neîncrederea publicului este evidentă în unele comentarii negative la postările ANFP de pe rețelele de socializare cu privire la concurs. Mesajele defăimătoare agravează această percepție. De exemplu, la târgul de locuri de muncă din iulie 2025 organizat de ANFP, la Institutul Național de Statistică (INS), 9 din 23 de instituții invitate și-au confirmat participarea, iar 7 au participat efectiv. Contextul politic din 2025 a afectat participarea, o grevă având loc la INS în aceeași zi, în fața locației de desfășurare a târgului.

260. **În plus, candidații admiși se angajează rareori în discuții publice pentru a clarifica aspectele pozitive sau pentru a discuta percepțiile negative.** Chiar și atunci când există rezultate pozitive, știrile pozitive sunt adesea eclipsate de anunțuri politice mai ample. În plus, relațiile limitate ale ANFP cu mass-media influențează capacitatea sa de a disemina informații și de a gestiona percepția publică. Conform declarației unui intervievat, *„este foarte dificil să ținem pasul cu percepțiile negative, deoarece nu avem contraponderea necesară”*. Absența unei comunicări care să compenseze contribuie la frustrarea personalului, deoarece angajații ANFP se simt expuși și obligați să apere concursul împotriva criticilor, ceea ce eclipsează aspectele pozitive.

261. **În ciuda acestor provocări, există dovezi ale unui interes puternic față de concursurile ANFP.** De exemplu, pentru concursul din 2024 s-au înscris 1 953 de candidați[183]. Pentru concursul din 2025 s-au înregistrat peste 700 de înscrieri pentru funcții de grad profesional asistent (față de 400 anticipate) și peste 200 de cereri pentru posturi de director[184]. Cu toate acestea, pentru concursul din 2025, diferența dintre participanții înregistrați și cei care s-au prezentat a fost semnificativă pentru unele locații. Se recomandă implementarea unui chestionar la începutul procesului de înscriere pentru a determina modul în care candidații au aflat despre post, ce aspecte ale comunicării i-au convins să se înscrie și motivația lor. Colectarea acestor informații ar putea ajuta la adaptarea viitoarelor campanii de comunicare. În plus, un sondaj post-concurs (de exemplu, prin intermediul unor instrumente gratuite de sondaj) ar putea fi utilizat pentru a colecta feedback și opinii de la participanți și de la cei care nu participă.

(ii) Resursele limitate afectează calitatea și coerența campaniilor, prezența digitală și strategia generală

262. **Eforturile de comunicare ale ANFP sunt frânate de resursele umane și financiare insuficiente**. Dependența de GPI indică o capacitate redusă în domenii precum crearea de

[183] 1 801 candidați pentru posturi de grad profesional debutant și asistent și 152 pentru posturi de director și director adjunct.
[184] Conform declarațiilor participanților la interviuri.

Numai pentru uz oficial

conținut, gestionarea evenimentelor și monitorizarea performanței. Deși acest lucru ar putea oferi în cele din urmă un control mai mare și reduceri de costuri, există și riscuri în cazul în care capacitățile interne nu sunt dezvoltate în mod adecvat. ANFP recunoaște că duce lipsă de personal în domeniul comunicării, ceea ce duce la volume de lucru copleșitoare, care limitează capacitatea echipei de a planifica, implementa și evalua strategii de impact. Acest lucru se reflectă în cele din urmă în capacitatea sa de a atrage noi talente. Există, de asemenea, o nevoie clară de cel puțin un angajat dedicat gestionării relațiilor cu candidații, deoarece responsabilitățile actuale sunt copleșitoare și acoperite doar parțial de echipa de comunicare. Furnizorul de servicii a confirmat, de asemenea, că ar fi nevoie de 1-2 angajați dedicați din partea ANFP pentru ca Agenția să gestioneze în mod independent toate comunicările legate de concursul național. Majoritatea inițiativelor de comunicare depind de finanțarea internațională a proiectelor, care nu este durabilă și poate demotiva personalul, limitând oportunitățile de dezvoltare a competențelor. Până în prezent, inclusiv pentru concursul extins din 2024, PNRR a finanțat campaniile de comunicare, dar nu este clar dacă ANFP poate continua să sprijine campanii eficiente în viitor.

(iii) Comunicarea între cele două etape ale concursului național este deconectată și întreruptă, împiedicând succesul acestuia

263. **În timp ce ANFP a promovat în mod activ etapa de recrutare a concursului național, iar pentru concursul pe post, alte instituții au furnizat comunicări, informații și recunoașterea rezultatelor la un nivel limitat.** Candidații admiși au raportat pe rețelele de socializare că posturile nu au fost publicate, iar pașii următori după promovarea etapei de recrutare nu erau clari, ceea ce a creat confuzie. Drept urmare, comunicarea a fost incompletă și s-a ratat ocazia de a sărbători rezultatele finale, importantă pentru consolidarea încrederii și a transparenței. În prezent, comunicarea după etapa de recrutare și post-selecție pe post este minimă și ineficientă, ceea ce reduce impactul eforturilor ANFP legate de prima etapă. Pentru a remedia această situație, este necesară o comunicare continuă și coordonată pe parcursul ambelor etape ale concursului național, care ar putea fi realizată prin (i) consolidarea răspunderii și definirea mai clară a rolurilor și obligațiilor altor instituții în comunicarea cu candidații; (ii) o atitudine mai proactivă a instituțiilor în promovarea funcțiilor lor și în comunicarea cu candidații pentru a evita aceste deficiențe; și (ii) valorificarea *rețelei de comunicatori* recent înființate[185] la nivelul administrației publice.

(iv) Provocările sociale, economice și tehnologice pot submina procesul de comunicare

264. **Factorii economici, precum inflația, tind să mute atenția către preocupările financiare imediate, reducând prioritatea acordată reformelor pe termen lung în materie de MRU.** Acest context face mai dificilă implicarea părților interesate în schimbări instituționale mai ample. În plus, deși progresele legate de rețele de socializare și tehnologiile mobile oferă noi oportunități, ele introduc și riscuri pentru reputație, din cauza controlului redus asupra mesajelor și a posibilelor comunicări din partea angajaților. Lipsa unor coduri de conduită clare și digitalizarea întârziată, combinate cu competențe avansate insuficiente în domeniul comunicării digitale, împiedică dezvoltarea unor produse de comunicare mai eficiente și a unor instrumente de monitorizare a impactului.

[185] Conform interviului cu echipa de comunicare a ANFP, SGG a înființat recent o rețea interinstituțională de comunicatori la nivelul administrației publice, iar aceasta este în continuare activă. Scopul său este să asigure eforturi de comunicare coerente, unitare și de înaltă calitate. Recomandările privind înființarea rețelei au fost furnizate anterior de Bancă în temeiul RAS privind Consolidarea capacității SGG de a accelera investițiile publice în România, Rezultatul 4, pagina 17, para. 25.

Numai pentru uz oficial

(v) Complexitatea limbajului în comunicare rămâne o provocare, deoarece mesajele trebuie să fie atât clare, cât și detaliate

265. **Limbajul utilizat în comunicări s-a îmbunătățit considerabil în ultimii doi ani.** Cu toate acestea, propozițiile lungi și jargonul tehnic fac ca unele mesaje să fie încă dificil de înțeles pentru publicul larg, creând bariere în calea unei comunicări eficiente. Se depun eforturi continue pentru simplificarea mesajelor, dar necesitatea de a furniza detalii cuprinzătoare duce adesea la explicații lungi. Uneori, un răspuns „da" sau „nu" la întrebări simple adresate candidaților pe canalele de socializare este ascuns într-un răspuns lung cu referințe juridice. Pentru a îmbunătăți claritatea și a păstra în același timp și detaliile tehnice, punctele principale ar putea fi rezumate în prima propoziție într-un limbaj simplu, urmată de detalii explicative.

(vi) Comunicarea și implicarea candidaților

266. **Persoanele intervievate au subliniat necesitatea îmbunătățirii procesului de comunicare cu candidații.** Deși pe portal sunt disponibile un ghid complet pentru candidați și o secțiune de întrebări frecvente, mulți candidați nu citesc aceste materiale în detaliu și se bazează în schimb pe intuiție pentru a naviga pe platforma de înscriere. Prin urmare, candidații fac adesea greșeli, cum ar fi încărcarea de documente incorecte sau incomplete, omiterea unor fișiere esențiale sau trimiterea lor după termenul-limită. Aceste greșeli împiedică comisia de verificare a eligibilității să examineze în mod corespunzător candidaturile și duc la creșterea numărului de contestații[186] și reclamații, creând un volum de lucru suplimentar pentru personalul ANFP.

267. **Un factor care contribuie la această situație poate fi lungimea Ghidului candidatului (66 de pagini) care, în ciuda faptului că oferă instrucțiuni detaliate pas cu pas, ar putea fi mai bine structurat.** Pentru a spori claritatea și a facilita navigarea, o reprezentare vizuală simplificată a procesului (harta parcursului) ar putea fi elaborată și prezentată inițial, urmată de descrieri succinte ale pașilor și de o *listă de verificare*. Pe de altă parte, prin natura sa, procesul de înscriere testează atenția candidaților la detalii, ceea ce reprezintă o abilitate importantă pentru posturile din administrația publică. Cei care nu respectă instrucțiunile sunt adesea eliminați, ceea ce, deși neintenționat, poate servi drept filtru pentru aptitudini. De exemplu, în Spania, procesul de înscriere online este considerat un test al competențelor digitale de bază. Totuși, aceste probleme subliniază necesitatea unei comunicări mai clare și, eventual, a unor proceduri de înscriere mai simple.

(vii) Colectarea datelor și utilizarea feedbackului

268. **Mecanismele de feedback, cum ar fi rapoartele lunare de monitorizare ale GPI, sondajele post-concurs și post-eveniment, sunt insuficient utilizate.** Sondajele post-concurs (de exemplu, prin intermediul unor instrumente gratuite de sondaj) ar putea fi utilizate pentru a colecta mai multe feedbackuri și opinii de la participanți. Mecanismele optimizate de feedback ar putea îmbunătăți și mai mult strategiile de informare și implicare. De exemplu, după târgul de locuri de muncă din 2025, feedbackul nu a inclus date privind canalele de comunicare utilizate și nu există rapoarte anuale sau o utilizare sistematică a datelor colectate pentru a sta la baza strategiilor viitoare.

8.6 Oportunități de îmbunătățire suplimentară a comunicării

269. **ANFP ar trebui să treacă treptat de la un model de comunicare dependent într-o mare măsură de campaniile finanțate din surse externe la un model de comunicare durabil, bazat pe resurse interne**. Această tranziție necesită o strategie etapizată care să consolideze

[186] Au fost depuse 66 de contestații privind rezultatele obținute la testele de verificare a eligibilității pentru gradul profesional debutant și 67 de contestații privind rezultatele pentru gradul profesional asistent.

Numai pentru uz oficial

capacitățile interne de comunicare, să acorde prioritate canalelor digitale rentabile și utilizării responsabile a IA în locul mijloacelor de comunicare tradiționale costisitoare, precum și să creeze biblioteci de conținut și cunoștințe reutilizabile. Următoarele măsuri prezintă modul în care această tranziție poate fi operaționalizată pe termen scurt, mediu și lung.

Recomandări pe termen scurt (în termen de 12 luni)

270. **ANFP ar trebui să consolideze sprijinul acordat candidaților prin introducerea de instrumente practice care să reducă întrebările repetitive și să sporească claritatea**. Acțiunile prioritare includ implementarea unei colecții structurate de întrebări frecvente, crearea de ghiduri vizuale concise pas cu pas și realizarea unor scurte videoclipuri explicative inserate direct în portal. Un chatbot simplu, alte instrumente de IA sau un sistem automatizat de mesagerie ar putea, de asemenea, să răspundă în mod eficient la întrebările frecvente. Materialele de comunicare ar trebui să aplice într-un mod mai consecvent principiile limbajului simplu pentru a îmbunătăți accesibilitatea pentru toate grupurile de candidați. Postările mai scurte, formulările mai clare și explicațiile modulare ar ajuta utilizatorii care navighează pe dispozitive mobile. Șabloane pentru răspunsuri juridice ar putea contribui la o echilibrare a acurateței cu claritatea.

271. **Coordonarea cu instituțiile de recrutare ar trebui consolidată prin folosirea de șabloane**, îndrumări și standarde minime comune pentru comunicarea din etapa II. Un pachet de comunicare standardizat, care să conțină anunțuri sugerate, calendare și instrucțiuni pentru candidați, ar contribui la asigurarea coerenței și la menținerea transparenței pe parcursul întregului proces de recrutare.

272. **ANFP ar trebui să continue consolidarea parteneriatelor cu universitățile, societatea civilă și instituțiile locale** pentru a extinde aria de acoperire. Aceste parteneriate s-au dovedit valoroase pentru sensibilizarea publicului și pot fi valorificate în continuare pentru transmiterea de mesaje țintite, realizarea de prezentări de cariere sau evenimente găzduite în comun, aliniate la agenda de promovare a imaginii de marcă a angajatorului.

Recomandări pe termen mediu (1-2 ani)

273. **ANFP ar trebui să dezvolte o strategie de comunicare și de promovare a imaginii de marcă a angajatorului mai structurată, care să reflecte segmentarea, profilurile utilizatorilor și indicatorii măsurabili**. Această abordare ar trebui să includă căi de comunicare personalizate pentru debutanți, specialiști, candidați din mediul rural și grupuri subreprezentate, susținute de obiective SMART și un cadru ICP îmbunătățit, care să urmărească atât acoperirea, cât și înțelegerea. Integrarea suplimentară a proiectului centrat pe utilizator ar consolida portalul dedicat concursului ca instrument principal de comunicare. Funcțiile interactive – cum ar fi ghidurile pas cu pas, harta vizuală a parcursului candidaților sau tablourile de bord personalizate – ar îmbunătăți utilizabilitatea și ar reduce dependența de întrebările directe. Ciclurile regulate de testare a utilizatorilor ar putea contribui la îmbunătățirea opțiunilor de proiectare.

274. **Ar trebui stabilită o buclă de feedback consolidat pentru a se asigura că informațiile obținute din monitorizare, sondaje și solicitări de informații sunt utilizate în mod sistematic pentru a face ajustări**. Sinteza periodică a feedbackului ar putea sprijini îmbunătățiri incrementale ale produselor de comunicare, asigurând adaptarea progresivă a sistemului.

275. **ANFP ar trebui să își extindă capacitatea de comunicare internă pentru a echilibra sprijinul extern cu expertiza internă în creștere**. Un specialist dedicat în domeniul comunicării sau o echipă mică, susținută prin formări periodice, ar permite ANFP să gestioneze conținutul, să monitorizeze performanța și să coordoneze campaniile mai eficient în timp.

Numai pentru uz oficial

Recomandări pe termen lung (2-4 ani)

276. **ANFP ar trebui să elimine treptat dependența de campaniile finanțate din surse externe și să treacă la un model de comunicare durabil, bazat pe resurse interne**. Această tranziție ar necesita consolidarea competențelor interne, prioritizarea instrumentelor digitale rentabile și utilizarea IA în locul mijloacelor de comunicare tradiționale costisitoare, precum și dezvoltarea de biblioteci de conținut reutilizabil.

277. **Imaginea de marcă a angajatorului ar trebui inclusă într-o viziune integrată privind managementul talentelor pentru funcția publică, depășind ciclurile concursurilor**. Un discurs pe termen lung ar trebui să evidențieze valorile, misiunea, cultura, oportunitățile de învățare și evoluția în carieră specifice funcțiilor publice. Poveștile de succes ale candidaților admiși ar putea deveni parte a unui efort continuu de promovare a imaginii de marcă.

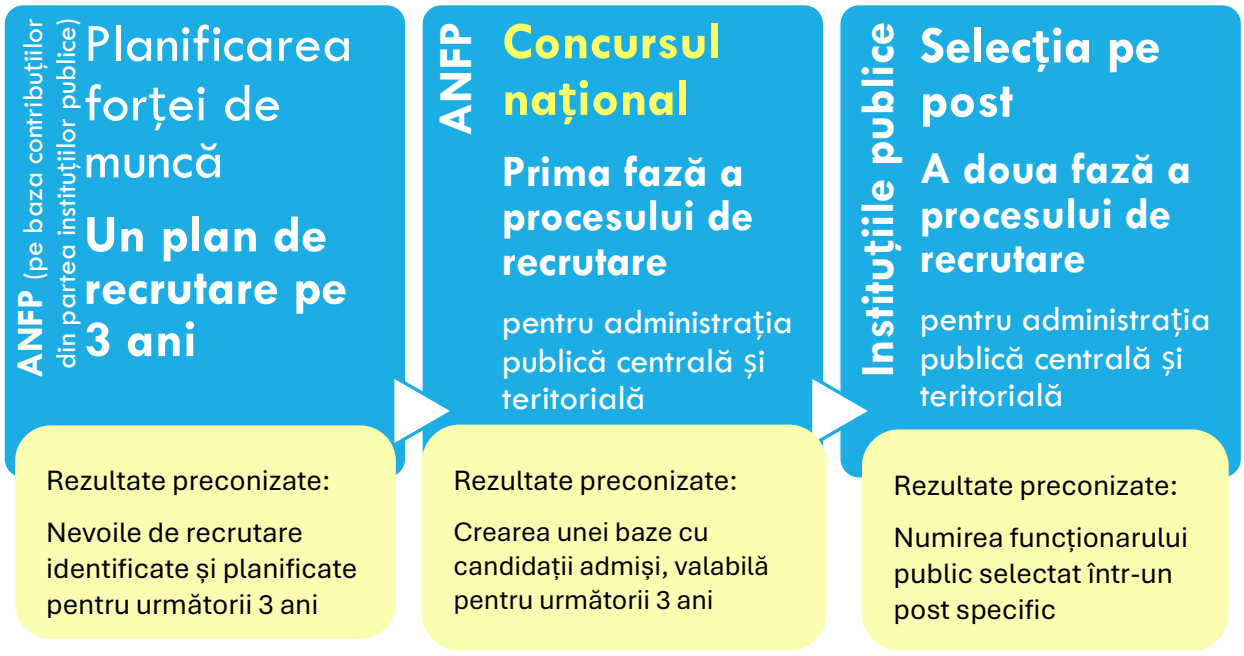
278. **Ecosistemul de recrutare ar necesita o infrastructură digitală modernizată, care să permită un flux continuu de informații între instituții și etape**. În timp, integrarea datelor, rezultatelor și calendarului pentru etapa II în platforma de concurs ar îmbunătăți transparența, ar demonstra rezultatele și ar consolida credibilitatea întregului proces de recrutare.

Numai pentru uz oficial

9 Concluzii și recomandări

279. **Evaluarea a arătat că noul model de recrutare al României a adus îmbunătățiri importante.** Modelul răspunde slăbiciunilor structurale de lungă durată și introduce transparență, meritocrație și instrumente digitale care consolidează încrederea publicului, așa cum se detaliază în Capitolul 3. Aceste caracteristici de proiectare marchează o evoluție semnificativă față de practicile fragmentate și discreționare anterioare. Ele oferă o bază mai solidă pentru o funcție publică profesionistă și imparțială și aliniază recrutarea la reformele mai ample în materie de MRU conduse de ANFP. Modelul, astfel cum a fost adaptat de ANFP, reflectă în general recomandările formulate de Bancă în perioada 2020-2021. Cele două faze de recrutare și selecție corespund unei logici de intervenție pentru evaluarea competențelor, menită să permită ANFP să asigure meritocrația și transparența, introducând în același timp competențele în centrul sistemului de MRU (Figura 32 de mai jos).

Figura 33 Modelul inițial recomandat de Bancă și conceput împreună cu ANFP[187]

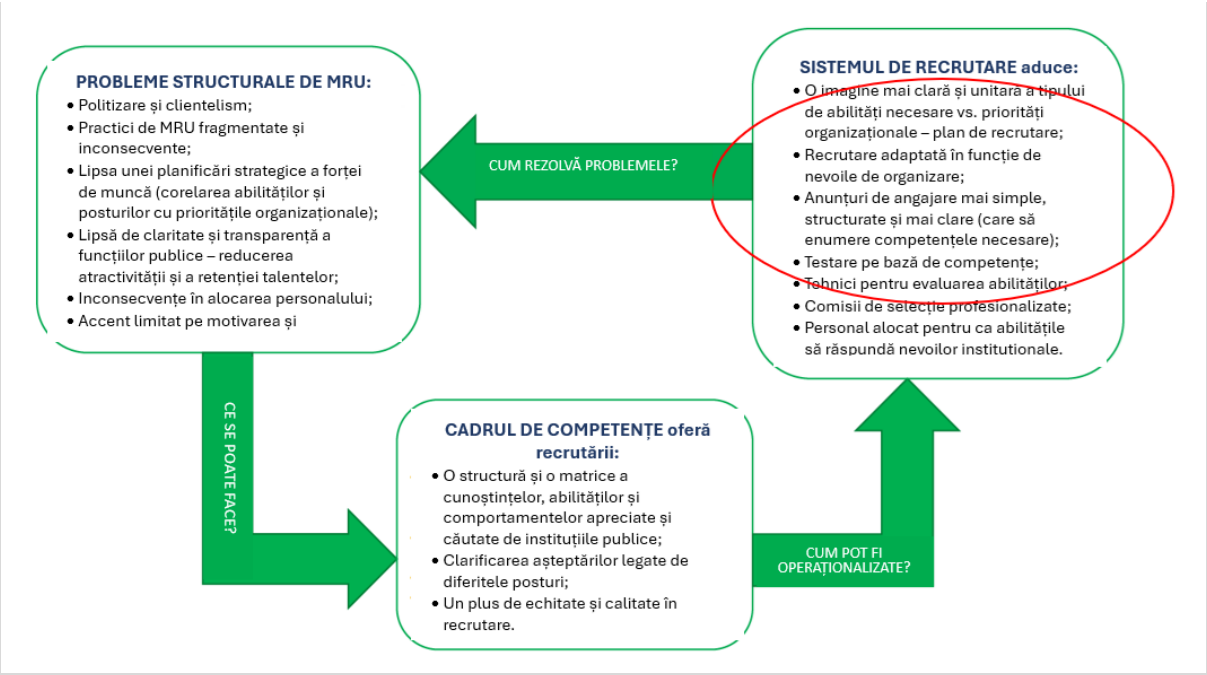


Caseta 13. Logica intervenției de reformă, astfel cum a fost propusă de Bancă în 2020

Logica intervenției recomandate de Bancă în temeiul RAS MRU a corespuns unei treceri de la practici fragmentate și politizate la un sistem meritocratic, bazat pe competențe, capabil să atragă, să selecteze și să rețină persoanele potrivite pentru posturile potrivite.

[187] Extras din Banca Mondială (2021), Livrabilul 4.1b) – *Manual pentru noul model de recrutare*, elaborat în temeiul RAS MRU.

Numai pentru uz oficial



Propunerea de reformă trebuia să se bazeze pe următorii piloni-cheie:

→ Planificarea forței de muncă pe bază de competențe, asigurându-se că recrutarea este adaptată în mod sistematic nevoilor instituționale.

→ Măsuri eficiente de informare și comunicare dedicate grupurilor-țintă, care reflectă o strategie mai puternică de promovare a imaginii de marcă a angajatorului pentru funcția publică din România.

→ Gestionarea recrutării prin procese transparente și digitalizate, pentru a spori eficiența și încrederea.

→ Testarea preliminară a candidaților pentru a le evalua potențialul, precum și cunoștințele și competențele generale necesare în funcția publică (de exemplu, TI, administrație publică, limbi străine).

→ Testare avansată bazată pe cadrul de competențe generale, pentru a asigura o evaluare riguroasă pe bază de competențe.

→ Selecție pe post într-o a doua fază, axată pe evaluarea competențelor specifice fiecărui post.

→ Comisii de selecție competente, care includ experți în evaluarea pe bază de competențe.

→ Garanții adecvate pentru ocuparea posturilor vacante, limitând utilizarea metodelor alternative și asigurând recurgerea la baza de candidați preselectați.

280. **Este important de menționat faptul că noul sistem de recrutare implementat pentru funcția publică din România a fost dezvoltat cu finanțare din partea UE, ceea ce a creat obligații legate de asigurarea sustenabilității și menținerea investiției**. Această reformă a fost finanțată din fonduri UE și a făcut parte din angajamentele asumate de România în temeiul PNRR

Numai pentru uz oficial

și al cadrelor strategice anterioare[188], constituind baza pentru sprijinul primit din partea UE în ultimii trei ani[189]. Acest lucru creează o obligație clară de a continua implementarea (adaptată așa cum se consideră necesar pe baza datelor rezultate din evaluare), pentru a asigura sustenabilitatea și credibilitatea pe termen lung.

281. **Pe de altă parte, cadrul juridic actual și implementarea sa au evidențiat o serie de domenii care ar putea fi îmbunătățite pentru ca reforma să aibă impactul dorit.** Primele runde ale implementării au arătat că, deși modelul este solid din punct de vedere conceptual, operaționalizarea sa întâmpină o serie de provocări. Unele proceduri s-au dovedit mai puțin eficiente decât se intenționa, iar anumite instrumente nu au fost aplicate în mod consecvent. Există, de asemenea, întrebări cu privire la echilibrul dintre supravegherea centrală și responsabilitatea instituțională, precum și cu privire la costurile și capacitatea necesare pentru menținerea sistemului odată ce sprijinul extern (expertiza și sprijinul contractate) va fi eliminat treptat.

282. **Tabelul de mai jos evidențiază principalele beneficii și domenii de îmbunătățire observate până în prezent, pe baza constatărilor prezentate în Capitolele 4-8 din prezentul raport**.

Tabelul 27. Principalele beneficii și domenii de îmbunătățire în sistemul de recrutare pentru funcția publică

Dimensiune	Beneficii-cheie	Domenii care necesită îmbunătățiri
Transparență și meritocrație	Faza recrutării centralizate asigură aplicarea uniformă a normelor și reduce discreția/riscul de politizare. Platforma digitală sporește auditabilitatea.	Sistemul permite în continuare utilizarea unor modalități alternative de intrare în sistem, ceea ce afectează aplicarea meritocratică a criteriilor de recrutare (transferuri din administrația publică locală sau utilizarea numirilor temporare ca practică generală pentru funcțiile din categoria înalților funcționari publici și, de asemenea, pentru funcțiile de conducere). Faza a doua a concursului național (etapa de selecție pe post) permite în continuare o diversitate de moduri de desfășurare a interviurilor și testelor pe post, cu riscuri pentru transparență și echitate.
Abordare pe bază de competențe	Cadrul de competențe generale a fost introdus la nivel național și instituțional; testele psihometrice de filtrare a potențialului, testele IT și de verificare a cunoștințelor generale despre administrația publică sunt, de asemenea, relevante.	Competențele generale testate în faza 1 prin întrebări cu variante multiple de răspuns pentru majoritatea candidaților nu sunt selective și sunt implementate în moduri care nu par să permită observarea comportamentală, un aspect esențial în testarea avansată. În etapa de selecție pe post, competențele generale și specifice sunt adesea neclare.
Calitatea candidaților	Instituțiile raportează candidați mai bine pregătiți și mai motivați în comparație cu modelul anterior.	Funcțiile de specialitate și tehnice se confruntă în continuare cu deficiențe în ceea ce privește corelarea competențelor cu nevoile, din cauza planificării deficitare a forței de muncă (care nu corelează nevoile cu domeniile funcționale sau competențele specifice principale).

[188] Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020.
[189] Prin finanțare PNRR, astfel cum se detaliază în Capitolul 1.

Numai pentru uz oficial

Dimensiune	Beneficii-cheie	Domenii care necesită îmbunătățiri
Coordonare instituțională	ANFP a dobândit un rol mai puternic de coordonator, administrator al bazei de candidați și operator al platformei digitale.	Autoritatea metodologică și rolul de coordonare al ANFP rămân limitate din cauza deficiențelor în materie de capacitate instituțională și a voinței politice limitate privind finalizarea proceselor de selecție după etapa de recrutare a concursului național; asumarea instituțională inegală între instituțiile centrale.
Eficiență	Economiile de scară au fost obținute prin centralizare și digitalizare. Se preconizează un plus de transparență și previzibilitate în ceea ce privește costurile de recrutare.	Costurile rămân în mare măsură dependente de finanțarea din partea UE/PNRR; sustenabilitatea dincolo de finanțarea externă nu este asigurată. *Variabilitatea costurilor în funcție de numărul de candidați și de funcționarea centrelor de testare nu este clară, deoarece acestea au fost acoperite în totalitate de furnizori externi și nu au fost disponibile date privind categoriile detaliate de costuri.* *Costurile unitare detaliate nu au putut fi calculate pentru modelul actual, ci doar estimate.*
Digitalizare	Platforma este funcțională, robustă și esențială pentru reformă. Aceasta sporește coerența și susține încrederea candidaților.	Provocările legate de utilizare rămân; integrarea în alte sisteme digitale este parțială; actualizările continue nu sunt încă garantate. Funcționalitățile de monitorizare nu sunt pe deplin dezvoltate.
Operaționalizarea comisiilor de concurs	Formularea clară a sarcinilor la nivelul diverselor comisii (eligibilitate, organizarea concursului, contestații, selecție etc.)	Există anumite deficiențe sau ineficiențe birocratice: comisia pentru organizarea testării preliminare este de fapt responsabilă de proces și nu de evaluare. Acest rol ar putea fi acoperit de mandatul ANFP. Testarea avansată este externalizată către furnizori specializați. Pentru înalții funcționari publici, o comisie de selecție ar trebui să acopere faza 2, dar domeniul de aplicare al fazei 1 ar putea fi suficient pentru această categorie de funcționari publici.

283. **Pe baza acestor constatări, recomandările din prezentul capitol sunt structurate în trei părți:**

(i) modelul general și rolul competențelor ca element central al acestuia,

(ii) aspectele operaționale ale modelului, cu propuneri de perfecționare, precum și

(iii) implicațiile pentru capacitatea instituțională a ANFP și a departamentelor de RU de a continua implementarea modelului în forma sa adaptată.

9.1 Îmbunătățirea modelului operațional pentru concursul național

284. **Viziunea inițială consta în a transforma recrutarea pentru funcția publică din România dintr-un sistem fragmentat și politizat într-un sistem meritocratic, bazat pe competențe**. Recrutarea a fost concepută ca o poartă către profesionalizare, asigurând că numai candidații cu competențele, motivația și integritatea adecvate pot accesa funcții publice. S-a pus un accent puternic pe evaluarea pe bază de competențe ca element central al modelului, depășind simpla verificare a cunoștințelor generale pentru a evalua comportamentele și

Numai pentru uz oficial

abilitățile relevante în cadrul funcției publice. Transparența, digitalizarea și echitatea au fost integrate ca principii directoare, susținute de garanții menite să prevină eludarea procesului și să garanteze aplicarea consecventă în timp. Împreună, aceste elemente au avut ca scop consolidarea încrederii publice, alinierea funcției publice din România la standardele europene și asigurarea sustenabilității pe termen lung a modelului.

O viziune actualizată privind sistemul de recrutare prin concurs național

285. **Viziunea actualizată urmărește să consolideze modelul de recrutare al României, astfel încât acesta să devină un sistem durabil, rentabil și bazat pe competențe, care să asigure în mod constant persoanele potrivite pentru posturile potrivite. Bazându-se pe progresele deja înregistrate, modelul revizuit ar trebui să consolideze rolul evaluării pe bază de competențe**, asigurând că atât competențele generale, cât și cele specifice diferitelor posturi sunt evaluate riguros prin metode adecvate scopului, simplificând în același timp procesele. O serie de garanții trebuie să asigure integritatea procesului, să prevină recurgerea la căi alternative și să garanteze utilizarea eficientă a bazei de candidați. Integrarea în platformele digitale și instituirea unui cadru de monitorizare robust ar trebui să asigure transparența, eficiența și dovezi pentru o îmbunătățire continuă. Cu ANFP poziționată ca centru de expertiză și dotată cu resursele adecvate, modelul actualizat vizează nu numai asigurarea sustenabilității, ci și integrarea meritocrației, profesionalismului și încrederii publice ca trăsături permanente ale sistemului de recrutare în funcția publică din România. Această viziune poziționează modelul de recrutare ca pilon central al sistemului modern de MRU din România, în conformitate deplină cu angajamentele din PNRR și cadrele de reformă susținute de UE.

Căi posibile pentru îmbunătățirea operaționalizării viziunii actualizate

286. **Modelul de recrutare ar trebui să își păstreze caracteristicile esențiale de transparență, meritocrație și digitalizare, optimizând în același timp eficiența și clarificând rolul distinct al fiecărei etape**. Pentru o astfel de viziune, sunt propuse mai jos două căi de optimizare pentru actualizarea sistemului de recrutare:

Tabelul 28. Două căi posibile pentru actualizarea modelului de recrutare

Opțiuni	Calea 1 – Îmbunătățire treptată	Calea 2 – Model de realizare simplificat
Scurtă descriere	Îmbunătățiri treptate ale sistemului actual Păstrează actualul concurs național în două etape (etapa de recrutare care include verificarea eligibilității generale, testare preliminară și testare avansată + etapa de selecție pe post), dar consolidează dimensiunea bazată pe competențe a fazei de testare avansată pentru a evita dependența de întrebări cu variante multiple de răspuns.	Testarea preliminară rămâne neschimbată față de modelul actual. Testarea avansată pentru personalul de execuție și anumite posturi de conducere (director, șef serviciu) este integrată într-un singur proces, ca parte a procesului de selecție pe post.
Concurs național. Testarea preliminară	Se menține în mare parte ca în prezent (cunoștințe generale despre administrația publică, teste psihometrice, competențe digitale de bază). Ar putea fi simplificată și concentrată în mai puține centre de testare. Testarea competențelor digitale numai pentru nivelul minim în cazul tuturor profilurilor profesionale, pe baza cadrului de competențe digitale propus.	
Concurs național. Testarea avansată	Consolidată pentru a asigura evaluarea pe baza indicatorilor comportamentali, nu numai pe baza întrebărilor cu variante multiple de răspuns. Metodele bazate pe	Se păstrează în faza 1 numai pentru ÎFP și managerii de vârf (directori care au

Numai pentru uz oficial

	competențe introduse într-un mod mai sistematic (de exemplu, scenarii de caz, judecată situațională).	calitatea de conducători ai instituțiilor și directori generali). Integrată în faza 2 pentru majoritatea posturilor, împreună cu selecția pe post. Concentrată pe competențe generale și specifice, utilizând studii de caz, simulări, sarcini scrise adaptate în funcție de posturi și interviuri structurate.
Selecția pe post	Realizată separat, ca în prezent. Testele scrise reflectă mai strâns competențele specifice (nu doar cunoștințele juridice). Interviuri reproiectate pentru a testa în mod clar competențele specifice diferitelor roluri și competențele manageriale (criteriile generale din Codul administrativ vor fi modificate, deoarece în prezent reflectă competențele generale).	Integrată în faza 2. Selecția pe post devine parte a evaluării avansate a competențelor. Instituțiile testează atât competențele generale, cât și cele specifice diferitelor roluri în cadrul aceluiași proces, cu participarea reprezentanților ANFP în comisii pentru a asigura coerența. Membrii comisiilor de selecție vor fi instruiți periodic (modulele de instruire au fost deja elaborate de ANFP).
Utilizarea bazei de candidați	Consolidată. Utilizarea obligatorie a bazei de candidați pentru ocuparea posturilor vacante anunțate într-un interval de timp stabilit. Căile alternative sunt interzise. Utilizarea bazei face obiectul monitorizării și raportării.	
Rolul ANFP	ANFP repoziționată ca autoritate metodologică și centru de expertiză. Toate comisiile standardizate prin participarea ANFP.	
Avantaje	Rezistență politică și instituțională mai redusă (modificări legislative minore). Implementare mai rapidă, deoarece se bazează pe cadrul juridic existent. Îmbunătățiri timpurii în ceea ce privește testarea pe bază de competențe, vizibile în 1-2 cicluri. Păstrează rolul-cheie al ANFP în ceea ce privește implementarea.	Mai riguroasă, meritocratică și bazată pe competențe. Elimină duplicarea testării competențelor generale (criteriile actuale pentru procesul de selecție pe post se referă și la competențele generale). Permite mai multor instituții să aplice modelul cadrului de competențe generale, creând baze mai solide pentru aplicarea cadrului și în alte procese de RU. Crește șansele de utilizare a bazei de candidați. Poziționează ANFP ca un adevărat centru de expertiză.
Dezavantaje	Necesită elaborarea de noi baterii de teste bazate pe competențe și instrumente de testare structurate, ceea ce implică costuri mai mari de proiectare și realizare. Efort logistic mai mare pentru formarea evaluatorilor în observarea comportamentală.	Sunt necesare modificări juridice și instituționale mai complexe, cu o perioadă de tranziție mai lungă. Prezența ANFP este necesară în toate comisiile de selecție, ceea ce creează presiuni considerabile la nivel de capacități și resurse.

287. **Experiența recentei reforme a Oficiului European pentru Selecția Personalului (EPSO) arată că inclusiv sistemele de recrutare de vârf trebuie să se adapteze, trecând de la centre de evaluare costisitoare la teste mai simplificate, digitale și rentabile**. EPSO a servit drept model de referință pentru proiectarea concursului național din România, în special prin accentul pus pe testarea bazată pe competențe și pe proceduri transparente și meritocratice. Cu

Numai pentru uz oficial

toate acestea, reformele recente la nivelul EPSO arată că centrele de evaluare la scară largă, care se bazează pe observarea comportamentală și pe evaluări în persoană „în cascadă", sunt considerate din ce în ce mai costisitoare și dificil de susținut. Conform opțiunii de reformă adoptate la 31 ianuarie 2023, EPSO a eliminat testele orale și faza centrelor de evaluare, trecând în schimb la o singură sesiune de testare desfășurată online prin probe scrise supravegheate de la distanță[190]. Modelul de concurs EPSO pentru funcțiile publice permanente la nivelul UE utilizează acum o serie de teste online pentru a evalua abilitățile de raționament ale candidaților, cunoștințele legate de UE sau specifice diferitelor domenii, abilitățile digitale (acolo unde acest lucru este relevant) și comunicarea scrisă. Testarea include verificări desfășurate pe computer ale abilităților de raționament (verbal, numeric și abstract) cu rezultatul „admis/respins", urmate – în funcție de concurs – de un test de cunoștințe despre UE pentru generaliști sau de un test cu variante multiple de răspuns specific diferitelor domenii pentru specialiștii aferenți, plus teste de competențe digitale, atunci când acest lucru este specificat în anunțul de concurs. Începând din 2024, EPSO a introdus o probă scrisă axată pe competențele de comunicare, care înlocuiește studiul de caz pentru noile concursuri; studiul de caz rămâne doar pentru anumite concursuri în curs, unde continuă să evalueze abilitățile de redactare. Toate testele sunt organizate și susținute online prin intermediul portalului unic EPSO dedicat candidaților, verificările de eligibilitate și listele de rezervă asigurând un proces de recrutare transparent, standardizat și modernizat pentru instituțiile UE[191].

288. **În contextul României, unde sistemul de recrutare pentru funcția publică a depins până în prezent în mare măsură de proiecte finanțate de UE pentru dezvoltarea infrastructurii și a testelor, precum și de sprijin în implementare, continuarea sustenabilității va necesita o calibrare atentă a sistemului din punctul de vedere al rentabilității.** Experiența EPSO evidențiază câteva lecții-cheie: simplificarea etapelor reduce cheltuielile generale (de exemplu, formarea evaluatorilor, logistica centrelor pentru testarea desfășurată cu participare fizică), iar concentrarea testării pe componente scrise, online, reduce costurile per candidat și scurtează termenele. Pentru România, a doua cale de optimizare, care centralizează filtrarea preliminară, combină testarea competențelor avansate și selecția pe post, dar care asigură și participarea ANFP pentru a menține calitatea, reflectă schimbarea de la nivelul EPSO într-un mod care echilibrează ambiția cu realitățile bugetare. Implementarea va necesita în continuare finanțare pentru centrele de testare (sau echivalentele lor digitale), pentru membrii comisiilor și pentru întreținerea și actualizarea băncilor de teste, dar complexitatea redusă și dependența mai limitată de observarea comportamentală în cadrul unor sesiuni de amploare cu participare fizică fac aceste investiții mai ușor de gestionat.

289. **Având în vedere aspectele legate de rentabilitate evidențiate în acest raport de evaluare, a doua cale de optimizare ar putea fi de preferat,** deoarece implică menținerea pilonilor actuali ai modelului (testare bazată pe competențe și digitalizare), dar asigură un sistem simplificat în două etape, în care:

- **Etapa 1** acționează ca un filtru riguros, meritocratic și rentabil, testând psihometria, cunoștințele generale despre AP și competențele digitale.
- **Etapa 2** devine platforma pentru evaluarea avansată pe bază de competențe, combinând interviuri structurate, studii de caz și simulări pentru **a testa în profunzime atât competențele generale, cât și cele specifice posturilor**.

[190] Informații disponibile la: https://eu-careers.europa.eu/en/introducing-faster-leaner-and-more-accessible-competition-model.
[191] https://eu-careers.europa.eu/en/competitions-permanent-positions.

Numai pentru uz oficial

- **ANFP** își consolidează rolul de autoritate metodologică, corelând recrutarea cu planificarea forței de muncă, sistemele IT pentru MRU și reformele mai ample în domeniul MRU.
- **Finanțarea** este asigurată printr-un model sustenabil care garantează continuitatea dincolo de ciclurile finanțate de UE.

290. Obiectivele specifice ale modelului actualizat includ:

Tabelul 29. Obiectivele specifice ale modelului actualizat de recrutare

Obiective propuse pentru actualizarea reformei	
Asigurarea faptului că recrutarea funcționarilor publici se bazează pe competențe și merite	Consolidarea evaluării pe bază de competențe ca element central al procesului, cu un accent mai puternic pe indicatorii comportamentali pentru selectarea candidaților care demonstrează abilitățile, atitudinile și integritatea necesare pentru funcția publică.
Consolidarea unui proces de recrutare rentabil	Simplificarea etapelor de testare pentru a elimina duplicarea, a reduce costurile și a oferi un proces transparent, echitabil și ușor de parcurs atât pentru instituții, cât și pentru candidați.
Protejarea sustenabilității și credibilității modelului	Stabilirea unor reguli și garanții clare care să facă din baza de candidați principala cale de acces în funcția publică, prevenind căile alternative de angajare și asigurând ocuparea posturilor vacante în timp util și în mod transparent. Asigurarea unei finanțări adecvate și previzibile pentru procesul de recrutare, recunoscând că acesta este piatra de temelie a meritocrației în funcția publică și o caracteristică definitorie a administrației publice din România.
Creșterea responsabilizării prin integrare digitală și dovezi	Alinierea recrutării la agenda mai largă privind digitalizarea RU în România și stabilirea unui cadru de monitorizare care să urmărească rezultatele și efectele, cum ar fi respectarea termenelor, diversitatea și utilizarea bazei de candidați, consolidând transparența și încrederea.
Poziționarea ANFP ca centru de expertiză în procesele de MRU pe bază de competențe și continuarea consolidării capacității departamentelor de RU	Consolidarea rolului instituțional, a capacității și a resurselor ANFP, astfel încât aceasta să poată coordona și implementa în mod eficient reforma în materie de recrutare, să ofere îndrumare instituțiilor și să garanteze coerența și calitatea în întregul sistem.

Numai pentru uz oficial

9.2 Recomandări operaționale pentru un mecanism de implementare mai eficient

291. **Succesul operațional al modelului de recrutare națională în România depinde nu numai de soliditatea proiectului său conceptual, ci și de calitatea și coerența mecanismelor sale de implementare.** Faza-pilot a evidențiat mai multe domenii în care îmbunătățirile tehnice, procedurale și logistice sunt esențiale pentru a asigura funcționarea sistemului în mod transparent, eficient și echitabil la scară largă. Pentru a respecta principiile meritocratice care stau la baza reformei, procesul de recrutare trebuie perfecționat pentru a asigura o evaluare riguroasă a competențelor, coordonarea instituțională și garanții de integritate. Următoarele recomandări operaționale vizează măsuri practice pentru consolidarea funcționalității modelului de la un capăt la altul, acoperind proiectarea testelor, repartizarea evaluatorilor, simplificarea procesului, integrarea digitală și supravegherea instituțională.

Accentul pe competențe

292. **Competențele se află în centrul modelului de recrutare reformat, servind ca bază pentru selectarea candidaților care nu numai că dețin cunoștințele necesare, dar sunt și capabili să performeze eficient într-o administrație publică modernă.** Cu toate acestea, desfășurarea concursului național în 2024 a arătat că metodele actuale de evaluare – în special în etapele inițiale – nu surprind pe deplin și nu fac diferența între candidați în funcție de competențele lor. Pentru a garanta că procesul de recrutare reflectă cu adevărat o abordare meritocratică, este esențială consolidarea modului în care sunt evaluate competențele și corelarea lor cu nevoile instituționale. Următoarele măsuri vizează consolidarea rolului central al competențelor prin îmbunătățirea instrumentelor de evaluare, alinierea planificării recrutării la domeniile funcționale și îmbunătățirea criteriilor de eligibilitate pentru a lărgi accesul, menținând în același timp calitatea.

293. **O primă măsură presupune introducerea planificării forței de muncă pe baza competențelor, astfel cum se recomandă în foaia de parcurs a reformei din 2020**[192]. Nevoile de recrutare ar trebui să fie legate în mod explicit de mandatele instituționale și de obiectivele strategice. Instituțiile ar trebui să identifice domeniile funcționale (de exemplu, juridic, achiziții, analiză de politici, servicii digitale) de care aparțin posturile lor. O astfel de cartografiere ar îmbunătăți corelarea cerințelor posturilor cu competențele candidaților și ar permite o orientare mai personalizată în a doua fază. Candidații ar putea fi apoi invitați la interviuri avansate, specifice profilului lor și familiei ocupaționale relevante.

294. **O provocare principală pentru implementarea unei orientări reale către competențe o reprezintă proiectarea metodologiei de evaluare utilizate în prima fază a concursului**. În prezent, procesul este dominat de întrebări cu variante multiple de răspuns, care testează în primul rând cunoștințele factuale, mai degrabă decât competențele reale. Această abordare nu reușește să surprindă calitățile comportamentale – precum capacitatea de judecată, comunicarea, integritatea și motivația – care sunt esențiale pentru a performa în mod eficient în administrația publică. Recrutarea pe bază de competențe, prin definiție, necesită evaluarea modului în care candidații se comportă și iau decizii în context, nu doar a cunoștințelor lor.

295. **Pentru ca prima fază să reflecte îndeaproape obiectivele reformei bazate pe competențe, procesul de evaluare ar trebui să integreze instrumente care să permită**

[192] Banca Mondială (2020), RAS MRU, Livrabilul 4.1 – *Definirea unui model pentru concursul național*. Disponibil la: https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2010/01/Livrabilul-9.1_RO_Model-privind-organizarea-concursul-national.pdf.

Numai pentru uz oficial

observarea directă a comportamentului candidaților. Interviurile structurate, testele de judecată situațională (TJS) și simulările de cazuri concrete sunt toate metode eficiente pentru a obține dovezi ale competențelor în acțiune. Aceste formate prezintă scenarii administrative realiste – cum ar fi rezolvarea unui conflict cu un cetățean sau luarea unei decizii etice sub presiune – și solicită candidaților să demonstreze cum ar reacționa. Răspunsurile ar trebui apoi evaluate în raport cu indicatori comportamentali standardizați, utilizând bareme de notare, ceea ce ar asigura echitatea și coerența. Integrarea acestor metode ar face prima fază mai relevantă și mai adaptată profilurilor de competențe pe care reforma urmărește să le promoveze în funcția publică.

296. **Este important să fie revizuite criteriile de eligibilitate pentru a elimina sau ajusta condițiile care restricționează în mod inutil accesul candidaților care, altfel, sunt calificați**. Aceasta include clarificarea și standardizarea criteriilor legate de vechimea în muncă și în specialitatea studiilor. Interpretările excesiv de restrictive exclud în prezent candidații cu calificări conexe sau echivalente, chiar și atunci când aceste calificări sunt relevante. De asemenea, câmpurile de înscriere de pe platforma digitală ar trebui simplificate pentru a reduce obstacolele la depunerea cererilor de înscriere și pentru a asigura o colectare regulată a datelor.

297. **Este necesar a fi îmbunătățit procesul de evaluare pe bază de competențe prin teste axate pe competențe și prin utilizarea de evaluatori instruiți.** Pentru testarea competențelor generale, procesul trebuie să se dovedească relevant, riguros, valid și echitabil (astfel încât să ofere o evaluare coerentă a candidaților, evitând situațiile în care toți candidații promovează testarea inițială sau avansată).

Pentru aceasta, se impun:

→ **Actualizarea bateriilor de teste.** O baterie de teste care funcționează în mod corespunzător este piatra de temelie a unui sistem de recrutare echitabil, fiabil și bazat pe competențe. În contextul modelului de concurs național din România, banca de teste trebuie să depășească itemii care vizează cunoștințe statice și să devină un instrument dinamic, sigur și robust din punct de vedere metodologic pentru evaluarea competențelor generale și specifice posturilor. Dezvoltarea și administrarea sa necesită o planificare atentă, expertiză multidisciplinară și o puternică asumare instituțională pentru a asigura alinierea la cadrele de competențe, relevanța pentru nevoile în continuă evoluție ale administrației publice și protecția împotriva eventualelor încălcări ale securității. Următoarele măsuri prezintă pașii operaționali necesari pentru a crea și menține o bancă de teste de înaltă calitate, care să poată sprijini recrutarea transparentă și meritocratică la scară largă.

- Dezvoltarea și întreținerea unui repertoriu centralizat de itemi de testare validați, care să acopere atât competențele generale (de exemplu, integritate, rezolvarea de probleme, alfabetizare digitală, comunicare), cât și competențele specifice posturilor.
- Diversificarea metodelor pentru a include studii de caz scrise, teste de judecată situațională, întrebări structurate pentru interviuri, exerciții de tip „In-Basket” și simulări comportamentale.
- Implementarea unui ciclu periodic de actualizare și validare (de exemplu, la fiecare 2-3 ani) care să asigure relevanța itemilor pentru practica administrativă și alinierea la cadrele de competențe, abilitățile digitale și standardele UE în permanentă evoluție.
- Încredințarea autorității formale privind gestionarea bateriilor de teste, inclusiv privind protocoalele de elaborare a itemilor și procedurile de verificare desfășurate de către experți, Agenției Naționale a Funcționarilor Publici. Aceasta ar trebui să înființeze și să coordoneze o echipă multidisciplinară dedicată creării, validării,

Numai pentru uz oficial

implementării, analizei și retragerii testelor, formată din personal intern (de exemplu, experți în diferitele domenii, psihologi ocupaționali, specialiști în evaluare digitală) și colaboratori externi (de exemplu, profesori universitari, practicieni din administrația publică, evaluatori autorizați). Această echipă ar trebui să funcționeze după standarde metodologice internaționale și protocoale de elaborare a itemilor clare în ceea ce privește calitatea și echitatea.

- Ar trebui constituite grupuri de lucru formate din experți pentru fiecare categorie de competențe și pe domenii funcționale, cu participarea partenerilor universitari, a experților ministeriali și a profesioniștilor autorizați în domeniul RU. Pentru itemii specifici unui anumit domeniu, ANFP ar trebui să consulte ministerele de resort sau organismele profesionale pentru a elabora sau valida conținutul în comun.
- Fiecare item ar trebui să facă obiectul unui test preliminar pe un eșantion de candidați pentru a calibra dificultatea și a detecta prejudecățile. Itemii care dovedesc o capacitate de diferențiere redusă sau care ridică o problemă de sensibilitate culturală ar trebui revizuiți sau eliminați.
- Banca de teste ar trebui gestionată la nivel central într-un mediu digital securizat, cu acces diferențiat pentru colaboratori, evaluatori și utilizatori instituționali autorizați. Această platformă ar trebui să sprijine, de asemenea, generarea aleatorie de teste pentru a reduce riscul de scurgeri de informații.
- Un portal public de „Previzualizare a băncii de teste" ar trebui să ofere exemple de întrebări și explicații de antrenament. Mecanismele de feedback ar trebui să permită candidaților și formatorilor să sugereze îmbunătățiri.

→ **Întocmirea și gestionarea unei liste de evaluatori de competențe instruiți și autorizați.** Recrutarea pe bază de competențe depinde nu numai de calitatea instrumentelor de evaluare, ci și de profesionalismul și consecvența celor care le aplică. Evaluatorii instruiți și autorizați joacă un rol esențial în asigurarea faptului că interviurile, simulările și alte evaluări comportamentale sunt realizate în mod obiectiv, echitabil și în conformitate cu o serie de criterii standardizate. Prin urmare, întocmirea unei liste naționale de evaluatori este esențială pentru operaționalizarea eficientă a modelului de competențe în toate instituțiile și pentru toate concursurile. Următoarele măsuri propun o abordare structurată privind recrutarea, formarea, autorizarea și repartizarea evaluatorilor într-un mod care să garanteze integritatea, să sprijine scalabilitatea și să promoveze o calitate constantă a evaluării în întreaga administrație publică.

- ANFP ar trebui să coordoneze o listă permanentă de evaluatori instruiți, care să cuprindă atât funcționari publici autorizați, cât și profesioniști externi (de exemplu, psihologi, experți RU, funcționari pensionați, practicieni din diferite domenii ale administrației publice).
- Evaluatorii ar trebui să fie contractați în baza unor acorduri-cadru multianuale, activate în funcție de cererea pentru fiecare concurs, sau ANFP ar trebui să creeze un registru online al tuturor evaluatorilor autorizați, cu profiluri, competențe și disponibilitate. Platforma ar trebui să permită instituțiilor să solicite evaluatori pentru fiecare concurs.
- Un proces standardizat de selecție și autorizare ar trebui să includă: o formare inițială, o simulare de evaluare pe bază de competențe, un test privind fiabilitatea notării și un angajament de respectare a codului de etică.
- Evaluatorii ar trebui să fie clasificați în funcție de domeniul de expertiză (de exemplu, administrație generală, TI, RU) și mobilitatea geografică. Atât funcționarii publici interni, cât și profesioniștii externi ar trebui să fie eligibili, cu stimulente de participare clar

Numai pentru uz oficial

definite (de exemplu, compensații pentru fiecare misiune, certificate de recunoaștere a participării).

- Evitarea centralizării tuturor evaluărilor la nivelul unui singur furnizor privat; în schimb, recrutarea și formarea unei rețele distribuite de evaluatori independenți pentru a asigura neutralitatea și calitatea.

→ **Introducerea unei formări obligatorii și recurente a membrilor diferitelor comisii.** Asigurarea integrității și coerenței procesului de recrutare depinde în mare măsură de capacitatea membrilor comisiilor de a aplica în mod eficient principiile de evaluare pe bază de competențe. Fără o formare adecvată, chiar și instrumentele și procedurile bine concepute riscă să fie aplicate în mod eronat sau interpretate în mod inconsecvent. Pentru a profesionaliza rolul membrilor comisiilor și a reduce la minimum subiectivitatea, este esențial să se stabilească programe de formare obligatorii și recurente, adaptate responsabilităților acestora în fiecare etapă a procesului de selecție. Recomandările de mai jos prezintă pașii necesari pentru standardizarea formării membrilor diferitelor comisii, promovarea rigurozității metodologice și construirea unui cadru durabil pentru menținerea unor practici de evaluare de înaltă calitate în toate instituțiile implicate.

- Formarea membrilor comisiilor trebuie să fie obligatorie și recurentă, concentrându-se pe tehnici standardizate de intervievare, evaluare comportamentală, atenuarea prejudecăților inconștiente și respectarea legislației.
- Modulele de formare ar trebui să includă exerciții de antrenament, notarea calibrării și evaluări privind certificările.
- Recertificarea la fiecare trei ani ar trebui să fie legată de participarea efectivă la comisii și de respectarea protocoalelor de notare.
- Elaborarea unui ghid pentru membrii comisiilor, cu întrebări frecvente și tutoriale video, pentru a sprijini învățarea continuă. Includerea de studii de caz anonimizate privind inconsecvențele în notare și modul de rezolvare a acestora.
- Menținerea unui registru de conformitate: instituțiile pot face apel numai la membri instruiți pentru comisii, iar auditurile trebuie să verifice autorizațiile.

→ **Supraveghere și monitorizare**. Un sistem de recrutare transparent și de încredere necesită mai mult decât proceduri bine concepute – acesta trebuie să fie susținut de mecanisme solide de supraveghere și monitorizare continuă. Astfel de mecanisme asigură aplicarea consecventă a regulilor, detectarea timpurie a abaterilor și adoptarea sistematică a măsurilor corective. Supravegherea consolidează și încrederea publicului, demonstrând că procesul face obiectul unui control independent și răspunde la dovezi. În acest scop, următoarele recomandări propun măsuri concrete pentru stabilirea unui cadru de monitorizare cuprinzător, care să permită supravegherea bazată pe date, să promoveze răspunderea instituțională și să protejeze integritatea procesului de recrutare de la un capăt la altul.

- ANFP ar trebui să gestioneze un sistem național de monitorizare a competențelor, asigurând transparența și coerența, și să dezvolte un tablou de bord în timp real accesibil MDLPA, SGG, Ministerului Finanțelor, ANFP și organismelor de supraveghere (de exemplu, Curtea de Conturi), care să prezinte indicatorii-cheie pentru fiecare ciclu de recrutare: rate de promovare/eșec, rezultatele contestațiilor, utilizarea evaluatorilor, performanța întrebărilor.

Numai pentru uz oficial

- Instituirea unui protocol de eșantionare aleatorie a procedurilor de selecție pe post: 10% din interviurile notate și rezultatele testelor vor fi re-notate sau auditate pentru a se verifica coerența și imparțialitatea. În cazul identificării unor abateri de la procedură sau nereguli, ANFP ar trebui să analizeze cauzele acestora și să propună clarificări metodologice, precum și alte măsuri de corecție.
- ANFP ar trebui să elaboreze un raport anual privind recrutarea care să detalieze tendințele, anomaliile semnalate și ajustările realizate la nivel de sistem.
- Introducerea unor chestionare de evaluare a gradului de satisfacție a candidaților după fiecare rundă de concurs, cu publicarea unui rezumat al răspunsurilor anonimizate.
- Instituțiile trebuie să întocmească rapoarte privind utilizarea itemilor de testare, evaluatorii mobilizați și metodele aplicate în a doua etapă a concursului național.
- Introducerea unui mecanism obligatoriu de raportare: instituțiile trebuie să documenteze modul în care au fost utilizați itemii de testare și evaluatorii, contribuind la monitorizarea realizată de ANFP. Aceste rapoarte ar trebui să fie introduse într-un sistem centralizat de asigurare a calității.
- Pentru a asigura un proces de recrutare echitabil, coerent și rezistent la manipulare sau scurgeri de informații, trebuie integrate garanții de integritate în fiecare etapă a ciclului de concurs. Acest lucru începe cu gestionarea în siguranță a bateriilor de teste: accesul la elaborarea, stocarea și selecția itemilor trebuie să fie strict limitat la personalul autorizat prin permisiuni după funcții, protocoale de criptare și trasee de audit. Generarea aleatorie a testelor dintr-un fond mare de itemi ar trebui să fie obligatorie pentru a se asigura că niciun candidat nu primește aceeași configurație de test, reducând semnificativ riscul divulgării itemilor în avans. Tot personalul implicat în gestionarea itemilor – fie intern, fie contractat – ar trebui să semneze acorduri de confidențialitate și să fie supus unor proceduri de verificare a antecedentelor, cu angajarea răspunderii penale în cazul încălcării acestora.
- În plus, trebuie stabilite mecanisme de asigurare a transparenței și trasabilității pentru a monitoriza conformitatea și a descuraja încercările de evitare a sistemului. De exemplu, fiecare probă – de la verificarea eligibilității până la numirile finale – ar trebui să includă conectarea la o platformă digitală centralizată, permițând supravegherea în timp real de către ANFP, STS și auditori externi. Procesele de soluționare a contestațiilor trebuie gestionate în mod independent, evaluatorii având acces la date anonimizate legate de testare pentru validare. Auditurile periodice de integritate și sondajele privind feedbackul candidaților ar trebui instituționalizate, iar rezultatele lor ar trebui făcute publice pentru a consolida asumarea răspunderii și îmbunătățirea continuă. Aceste măsuri combinate vor asigura o arhitectură de proces închisă și sigură, care rezistă interferențelor și inspiră încredere.

→ **Asigurarea unei evaluări eficace a ÎFP și a managerilor de vârf, care să se finalizeze prin numiri**. Recrutarea pentru funcțiile din categoria ÎFP ar trebui să continue să se desfășoare în două faze, dar simplificate. Prima fază ar trebui să includă testarea preliminară (ca pentru toți funcționarii publici), plus o testare a competențelor generale, realizate de o comisie centralizată în care cel puțin o treime dintre membri sunt evaluatori de competențe autorizați (fie contractați extern, fie selectați din administrația publică). A doua fază ar trebui să includă un interviu structurat în funcție de post, realizat de fiecare instituție, cu participarea șefului

Numai pentru uz oficial

instituției care recrutează, pentru a evalua atât cerințele specifice respectivului post, cât și competențele de leadership mai largi. Din nou, numirile temporare (numărate după posturi și nu pentru o anumită persoană) nu ar trebui să fie posibile pentru o perioadă mai lungă de 2 ani, atâta timp cât candidați admiși sunt disponibili în baza de rezervă.

Optimizarea proceselor și garanțiile sistemului

298. **Dincolo de concepția de bază a modelului de recrutare, eficacitatea sa depinde de cât de bine și de sigur funcționează în practică**. Blocajele operaționale, redundanțele procedurale sau garanțiile insuficiente pot submina atât eficiența, cât și credibilitatea sistemului. Pentru a asigura un proces simplificat, rentabil și protejat de vulnerabilități precum utilizarea abuzivă sau eludarea, sunt esențiale optimizări specifice ale procesului și garanții de integritate. Următoarele măsuri vizează îmbunătățirea aspectelor logistice și procedurale ale modelului, întărind în același timp controalele care urmăresc asigurarea echității, transparenței și disciplinei instituționale pe tot parcursul ciclului de recrutare.

299. **Pentru a obține rentabilitate, ANFP ar putea lua în considerare eficientizarea testării competențelor lingvistice**. Având în vedere faptul că abilitățile lingvistice au fost incluse în proba testării preliminare (din etapa de recrutare) doar pentru înalții funcționari publici și pentru posturile de manageri din administrația publică care au capacitatea de conducători ai instituțiilor publice, o astfel de cerință ar trebui eliminată complet în această etapă. În schimb, testarea lingvistică ar trebui inclusă în a doua fază, dacă fișa postului o precizează ca cerință. Pentru manageri și ÎFP, aceasta ar trebui să fie întotdeauna obligatorie, deși instituțiile ar putea accepta și certificate lingvistice ca dovadă.

300. **Ar trebui luată în considerare o organizare mai rentabilă a testării preliminare în mai puține centre (maxim 2).** Testarea preliminară ar trebui concentrată într-unul sau, cel mult, două centre de testare, ceea ce ar reduce costurile administrative și complexitatea logistică, asigurând în același timp standarde uniforme. Aceste centre ar trebui să dispună de resursele adecvate pentru a asigura o desfășurare sigură și standardizată, dar să fie și accesibile din regiunile importante. Se recomandă creșterea redundanței sistemelor IT (generatoare de rezervă, mai mulți furnizori de servicii de internet), parteneriate cu universitățile locale sau centrele de formare pentru a utiliza spații conforme, considerarea desfășurării unui pilot pentru testarea supravegheată de la distanță la nivelul grupurilor cu risc scăzut, utilizând recunoașterea facială, monitorizarea ecranului și detectarea fraudelor prin IA.

301. **Comisiile de concurs/selecție ar trebui, de asemenea, optimizate.** Comisia de concurs responsabilă în prezent de organizarea procesului ar trebui eliminată. ANFP are deja mandatul legal de a organiza și desfășura concursul național și ar trebui să acționeze în această calitate. Comisii ar trebui create numai pentru:

i. Verificarea eligibilității (inclusiv contestații)

ii. Testarea preliminară a cunoștințelor generale, a potențialului (testare psihometrică) și a competențelor digitale de bază (inclusiv contestații)

iii. Testarea avansată a competențelor generale

iv. Testarea competențelor generale și specifice pentru selecția pe post (inclusiv contestații)

302. **Utilizarea bazei de candidați trebuie îmbunătățită**. Începând cu 2024, un număr mare de candidați au rămas nealocați pe posturi și se așteaptă ca noi candidați să li se alăture în 2025. Această situație creează riscuri de credibilitate pentru model. Pentru a păstra credibilitatea:

Numai pentru uz oficial

- Instituțiile trebuie să organizeze în mod obligatoriu selecția din faza II în termen de maxim patru luni de la publicarea rezultatelor concursului național.
- Posturile vacante care nu sunt ocupate în acest interval trebuie eliminate din organigrama fiecărei instituții și din planurile de personal.
- Mecanismele paralele de recrutare (transferuri, angajări temporare) pentru posturile deja declarate în planul de concurs trebuie interzise.
- Numirile temporare pot fi utilizate numai în cazuri excepționale și trebuie să fie limitate în timp.
- ANFP ar trebui să publice rapoarte trimestriale privind utilizarea sa: numărul de candidați numiți vs. dimensiunea bazei de candidați, pe fiecare instituție.

303. **Având în vedere eforturile ANFP în domeniul transformării digitale, Agenția ar trebui să îmbunătățească corelarea platformei de recrutare cu celelalte sisteme digitale relevante pentru MRU**. Modelul de recrutare ar trebui să fie pe deplin aliniat la agenda mai largă a României în materie de transformare digitală în administrația publică. Conectarea la SENEOSP și la baza de date privind funcția publică ar trebui să permită urmărirea sistematică a[193]:

- Componenței bazei de candidați și a procentelor de încadrare
- Traiectoriilor profesionale ale funcționarilor publici numiți
- Utilizării instituționale a canalelor de recrutare națională
- Raportarea ar trebui să fie automatizată și să contribuie la planificarea forței de muncă și la evaluarea performanțelor.

304. **Acest lucru ar asigura că datele generate de concursul național nu sunt izolate**, ci sunt utilizate în mod activ în planificarea forței de muncă, gestionarea mobilității și politicile de perfecționare a personalului. Consolidarea integrării digitale ar reduce, de asemenea, duplicarea, ar îmbunătăți acuratețea raportării și ar spori transparența atât pentru instituții, cât și pentru candidați.

305. **ANFP ar trebui repoziționată din punct de vedere instituțional pentru a-și consolida rolul strategic în gestionarea funcției publice, pentru a asigura o mai mare coerență între recrutare, dezvoltarea competențelor și transformarea digitală a MRU și pentru a-și îmbunătăți capacitatea de a coordona reformele interguvernamentale în domeniul RU.** Având în vedere rolul său central în gestionarea și coordonarea concursului național, ANFP are nevoie de o poziționare instituțională adecvată și de capacitatea necesară pentru a susține reforma. În acest scop, dar și pentru a conduce profesionalizarea continuă, este necesară:

- Repoziționarea ANFP nu doar ca administrator al procesului de recrutare, ci și ca centru de expertiză pentru MRU pe bază de competențe, oferind îndrumare, formare pentru un MRU pe bază de competențe, sprijin metodologic instituțiilor și planificare strategică a forței de muncă.
- Ridicarea statutului administrativ al ANFP (de exemplu, la nivel de unitate a administrației centrale) pentru a-i consolida autoritatea.

[193] Recomandări mai detaliate privind optimizarea datelor referitoare la funcția publică sunt incluse în Livrabilul 3 din cadrul RAS.

Numai pentru uz oficial

- Asigurarea unui personal adecvat, care să includă experți în recrutare, specialiști în psihometrie, dezvoltatori TI, statisticieni și personal de comunicare.
- **Tranziția de la finanțarea bazată pe proiecte la linii bugetare previzibile** pentru întreținerea continuă a platformei, mobilizarea evaluatorilor și dezvoltarea băncii de teste.

306. **Susținerea și extinderea noului model de recrutare va necesita o schimbare strategică în modul în care administrația publică percepe recrutarea: de la o sarcină procedurală episodică la o funcție profesionistă, bazată pe date.** Această transformare este esențială nu numai pentru a depăși blocajele observate în primele runde, ci și pentru a construi o funcție publică transparentă, meritocratică și pregătită pentru viitor. Realizarea acestei schimbări depinde de evaluări regulate și structurate și de monitorizarea continuă a sistemului de recrutare. Evaluările periodice – similare ca profunzime și metodologie cu evaluarea actuală – sunt esențiale pentru identificarea riscurilor emergente, ajustarea proceselor și alinierea recrutării la nevoile organizaționale în continuă evoluție. Ritmul schimbărilor din administrația publică, în special sub influența transformării digitale, face ca modelele statice să devină rapid depășite. Noile tehnologii, modificarea cerințelor legate de competențe și evoluția așteptărilor privind furnizarea serviciilor necesită sisteme de recrutare capabile să învețe și să se adapteze. Instituționalizarea evaluărilor periodice permite sistemului să recalibreze standardele de intrare, să actualizeze metodologiile de testare, să îmbunătățească cerințele în materie de competențe digitale și să răspundă proactiv la tendințele înregistrate în materie de comportamente ale candidaților și la dinamica pieței muncii. În acest sens, monitorizarea continuă nu este o formalitate administrativă, ci un mecanism esențial pentru a asigura că modelul de recrutare rămâne credibil, eficient și aliniat la planificarea strategică a forței de muncă. Prin integrarea evaluării și monitorizării ca elemente permanente ale ciclului de recrutare, administrația publică poate asigura că modelul rămâne relevant, echitabil și capabil să susțină o funcție publică profesionistă, capabilă să facă față noilor provocări.

9.3 Implicații pentru capacitatea instituțională a ANFP și a departamentelor de RU

307. **Succesul pe termen lung al modelului de recrutare adaptat depinde de consolidarea capacității instituționale** atât la nivel central – prin intermediul ANFP – cât și la nivelul departamentelor de RU ale instituțiilor publice. Implementarea unui sistem coerent, bazat pe merite și competențe la scară largă necesită o schimbare fundamentală a modului în care recrutarea este finanțată, coordonată și gestionată la nivelul întregii administrații publice.

308. **ANFP ar trebui să se bucure de autoritatea, resursele și vizibilitatea necesare pentru a conduce și a proteja reforma.** Dincolo de rolul său tehnic în desfășurarea testelor, ANFP ar trebui să se transforme într-un centru strategic de expertiză în materie de MRU pe bază de competențe. Acest lucru poate necesita creșterea nivelului poziției instituționale a ANFP – prin posibila sa integrare la nivel central, cum ar fi la Cancelaria Primului Ministru sau Secretariatul General al Guvernului – pentru a asigura un nivel suficient de autoritate, influență și putere de coordonare. O astfel de repoziționare ar plasa ANFP la același nivel cu instituții similare care promovează reformele în alte administrații europene.

309. **Din punct de vedere operațional, ANFP trebuie să continue să își extindă capacitatea internă**. Organizarea de concursuri naționale bazate pe standarde moderne de evaluare implică o gamă largă de funcții complexe: proiectarea și întreținerea băncilor de teste, administrarea platformelor digitale, formarea evaluatorilor, asigurarea conformității legale și comunicarea cu

Numai pentru uz oficial

candidații. Structura și personalul care caracterizează Agenția la ora actuală sunt insuficiente pentru a răspunde acestor cerințe. O extindere instituțională planificată ar trebui să includă recrutarea de specialiști, cum ar fi psihologi ocupaționali (pentru a asigura rigoarea metodologică în elaborarea testelor), dezvoltatori IT (pentru întreținerea și îmbunătățirea platformei digitale), profesioniști în comunicare (pentru implicarea publicului și sprijinirea candidaților) și juriști (pentru gestionarea contestațiilor și a conformității). În plus, know-how-ul bazat pe proiecte – dobândit cu sprijinul consultanților externi – trebuie transferat în mod sistematic personalului permanent pentru a asigura continuitatea instituțională dincolo de finanțarea PNRR.

310. **O dimensiune esențială a capacității sale vizează asigurarea unei finanțări previzibile și durabile**. Până în prezent, numeroase investiții de bază – inclusiv dezvoltarea platformei, proiectarea testelor și eforturile de comunicare – au fost finanțate prin mecanisme ale UE, cum ar fi PNRR. Deși aceste resurse au catalizat reforma, ele sunt limitate în timp și vor expira la sfârșitul lui 2025. Fără o strategie de finanțare durabilă, credibilitatea și scalabilitatea sistemului vor fi puse în pericol. O soluție logică constă în instituționalizarea unei linii dedicate de finanțare de la bugetul de stat pentru acoperirea costurilor operaționale curente, inclusiv legate de infrastructura digitală, contractarea evaluatorilor, elaborarea itemilor și salariile personalului.

311. **Alături de ANFP, departamentele de RU din cadrul ministerelor și autorităților și instituțiilor din administrația publică centrală trebuie să își asume un rol mai strategic în recrutarea și planificarea forței de muncă**. Noul model stabilește așteptări mai mari pentru unitățile instituționale de RU, trecând de la conformitatea administrativă la implicarea activă în selecția pe bază de competențe. Pentru a susține această transformare, o subcategorie specifică de posturi de RU și fișele posturilor aferente ar trebui ajustate pentru a reflecta în mod explicit aceste sarcini mai strategice, pe lângă responsabilitățile administrative de bază. Pentru a răspunde unor astfel de așteptări, personalul de RU trebuie să fie instruit în interpretarea cadrelor de competențe, realizarea de interviuri structurate și utilizarea instrumentelor digitale de RU pentru a planifica, urmări și evalua procesele de recrutare. Aceste capacități ar trebui dezvoltate prin formare modulară regulată, coordonată de ANFP, eventual în colaborare cu INA, care să asigure o perfecționare adaptată diferitelor roluri de RU.

312. **În paralel, departamentele de RU trebuie să se implice mai mult în etapele incipiente ale planificării nevoilor în materie de recrutare.** Aceasta include identificarea domeniilor funcționale și a competențelor specifice prioritare legate de fiecare post vacant, ceea ce permite o corelare mai personalizată și mai strategică între candidați și funcții. Sprijinul din partea ANFP – cum ar fi ghidurile metodologice și serviciile de consultanță la cerere – poate ajuta echipele de RU să dezvolte tehnici de analiză a posturilor și să îmbunătățească coordonarea cu superiorii ierarhici. De asemenea, ar trebui încurajată învățarea instituțională: după fiecare ciclu de recrutare, echipele de RU ar trebui să participe la sesiuni structurate de feedback cu ANFP pentru a evalua provocările procesului, performanța candidaților și lecțiile învățate. În timp, această cultură bazată pe feedback poate contribui la instituționalizarea unei mentalități de îmbunătățire continuă.

313. **Este esențial ca instituțiile să își asume răspunderea și să integreze acest model**. Deși ANFP furnizează infrastructura tehnică și îndrumarea necesare, legitimitatea și eficacitatea reformei vor depinde în ultimă instanță de gradul în care ministerele și agențiile vor adopta în mod activ noul model și principiile pe care le promovează. Acest lucru necesită eforturi specifice ce țin de managementul schimbării, în special la nivelul conducerii și al managerilor de nivel mediu. Comunicarea avantajelor unei angajări transparente, bazate pe competențe – și alinierea sa la obiectivele instituționale – vor fi esențiale pentru schimbarea mentalităților și a practicilor.

314. **Pe lângă consolidarea organismelor de implementare, un sistem robust de supraveghere independentă este esențial pentru a asigura credibilitatea, fiabilitatea și sustenabilitatea pe termen lung a noului model de recrutare.** Entitățile de supraveghere joacă

Numai pentru uz oficial

un rol esențial în verificarea aplicării sistematice a procesului, a atenuării riscurilor de integritate și a menținerii practicilor instituționale aliniate la principiile meritocrației. Pentru a fi eficientă, această supraveghere trebuie să fie instituționalizată, transparentă și mandatată să desfășoare acțiuni pentru a răspunde constatărilor făcute.

315. **Se recomandă instituirea unui mecanism de supraveghere pe două niveluri**. La nivel strategic, Curtea de Conturi ar trebui să desfășoare audituri periodice de performanță și conformitate, axate pe eficacitatea sistemului de recrutare, integritate financiară și managementul riscurilor. Aceste audituri ar trebui completate de o supraveghere operațională din partea unui organism consultativ independent, cum ar fi un Consiliu de supraveghere a recrutării în funcția publică, format din reprezentanți ai mediului academic, ai societății civile, ai asociațiilor profesionale din domeniul RU și ai instituțiilor responsabile de asigurarea integrității. Acest organism ar urma să examineze datele privind procesele, să monitorizeze rezultatele contestațiilor și să publice rapoarte periodice accesibile publicului larg, oferind o platformă pentru transparență și control civic. Acest rol ar putea fi asumat de Consiliul pentru Resurse Umane, înființat în temeiul Legii nr. 69/2019 ca organism național care implică numeroase părți interesate, și care este însărcinat cu coordonarea politicilor de RU, revizuirea strategiilor, emiterea de avize consultative referitoare la proiectele de legislație, precum și cu monitorizarea progreselor înregistrate în ceea ce privește reformele din sectorul public în materie de RU, dar care nu a fost niciodată operaționalizat[194].

316. **Integrarea unor astfel de mecanisme de supraveghere asigură nu doar echilibrul sistemului, ci și încrederea publicului.** Ele oferă o validare externă a faptului că sistemul își respectă promisiunea de recrutare meritocratică, echitabilă și transparentă, oferind în același timp sprijin instituțional pentru o perfecționare continuă. Atunci când sunt autorizate în mod corespunzător și susținute de resurse adecvate, aceste garanții vor consolida reziliența și legitimitatea reformei funcției publice din România pe termen lung.

317. **În concluzie, consolidarea capacității instituționale atât a ANFP, cât și a departamentele de RU este fundamentală pentru sustenabilitatea modelului de recrutare națională.** Reforma introduce noi metode, tehnologii și mecanisme de responsabilizare care necesită o adaptare substanțială la nivelul întregului sistem. Cu mandate clare, finanțare adecvată, personal specializat și sprijin continuu, atât ANFP, cât și unitățile instituționale de RU își pot îndeplini rolul de administratori ai unei funcții publice moderne, echitabile și performante. Astfel de investiții în capacități vor consolida valorile fundamentale ale reformei – merite, transparență și eficiență – garantând în același timp că impactul acesteia va dura mult după faza inițială de implementare.

[194] Legea nr. 69/2019 înființează Consiliul Național pentru Dezvoltarea Resurselor Umane din Administrația Publică, un organism consultativ, nepermanent, care funcționează în cadrul Secretariatului General al Guvernului, în subordinea Primului-ministru. Mandatul său presupune coordonarea politicilor de RU din sectorul public, evaluarea progreselor înregistrate în atingerea obiectivelor guvernamentale în materie de RU, identificarea priorităților de reformă și emiterea de avize consultative cu privire la strategiile naționale de RU și la proiectele de lege care impactează personalul din administrația publică. De asemenea, Consiliul trebuie să pregătească rapoarte anuale pentru Primul-ministru, să examineze reformele majore în domeniul RU și să formuleze recomandări pentru armonizarea inițiativelor legislative. Acesta are o componență multipartită, incluzând reprezentanți din partea ministerelor-cheie, a asociațiilor administrațiilor locale, a mediului academic, a ONG-urilor și sindicatelor. Deși a fost înființat prin lege, Consiliul nu a devenit niciodată operațional, în ciuda faptului că are un rol definit ca mecanism de supraveghere și coordonare a politicilor de RU în întreaga administrație publică.

Numai pentru uz oficial

Anexe

Numai pentru uz oficial

Anexa 1. Cartografierea procesului: modelul actual („AS-IS”) pentru faza I, concursul național[195]

Această cartografiere sintetizează procesul actual („AS-IS”) aferent fazei concursului național (faza I). Ea reflectă cadrul juridic și orientările operaționale în vigoare în prezent, precum și practicile aplicate în mod obișnuit de autoritățile centrale și teritoriale.

Fază	Activități	Calendar	Responsabil	Comentarii
PREGĂTIRE				
Planul de recrutare[196] (valabilitate 2 ani)	1. **ANFP solicită instituțiilor și autorităților publice centrale și teritoriale să stabilească nevoile în materie de recrutare** prin raportare la funcțiile care ar trebui ocupate prin concurs național (nevoi de recrutare), pentru următorii doi ani	Până la data de 31 ianuarie a primului an din cei doi pentru care este elaborat planul de recrutare	ANFP Instituții/autorități publice la nivel central/teritorial (departamente de RU și superiori ierarhici; conducătorii acestor instituții aprobă comunicarea care urmează să fie trimisă ANFP)	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 69-71, 88-90), Anexa nr. 8 (art. 26-30) Ordinul nr. 334/2024 al Președintelui ANFP Observații: Platforma de recrutare nu este conectată la SENEOSP – instituțiile trebuie să precizeze CIF-ul și codul posturilor Nu este clar dacă instituțiile sunt obligate efectiv să efectueze o analiză a posturilor înainte de fiecare proces de planificare a forței de muncă Instituțiile nu sunt obligate să furnizeze nicio referință cu privire la competențele specifice necesare
	2. **Instituțiile și autoritățile publice stabilesc numărul de funcții vacante** și funcțiile care se preconizează că vor deveni vacante (cel puțin 10% din funcțiile vacante trebuie să fie stabilite la nivel de grad profesional debutant și asistent) – datele pentru acest exercițiu de planificare a forței de muncă se preconizează că vor fi obținute și pe baza analizei posturilor	10 zile calendaristice de la primirea *cererii* din partea ANFP		
	Instituțiile publice transmit ANFP *informațiile* necesare pentru planul de recrutare, prin intermediul platformei de recrutare.			

[195] Pe baza Anexei nr. 10 la Codul administrativ.
[196] Acesta este pregătit în paralel cu Planul de promovare, iar informațiile sunt compilate într-un pachet pentru ambele procese, dar promovarea nu face obiectul prezentei evaluări.

Fază	Activități	Calendar	Responsabil	Comentarii
	Documentele transmise trebuie să includă următoarele informații[197]: Numele autorității/instituției. Datele de contact ale persoanei responsabile din cadrul departamentului de RU (nume complet, funcție, număr de telefon și adresa de e-mail a unității de RU). Codul de identificare fiscală (CIF) alocat instituției. Detalii privind funcțiile publice: • denumirea completă a funcțiilor vacante și a celor care se preconizează că vor deveni vacante în următorii 2 ani; • dacă acestea sunt alocate pentru concursul național, concursul pe post sau concursul de promovare pentru funcțiile de conducere; • elementele de identificare ale fiecărei funcții (categorie, clasă, grad profesional, cod unic de identificare); • semestrul/anul în care se preconizează că o anumită funcție va deveni vacantă. • departamentul (departamentele)/unitatea (unitățile) funcțional(ă) (funcționale) care includ(e) funcțiile enumerate mai sus. Anunțul de concurs privind un post vacant include o serie de detalii obligatorii (instituție, funcție, program de lucru, datele testelor, condiții, bibliografie, atribuții, persoane de contact, modalitate de înscriere).			pentru respectivele posturi (nici la domeniile funcționale în care ele sunt încadrate, deoarece acest lucru nu este încă o cerință legală)

[197] În conformitate cu art. 2 din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Numai pentru uz oficial

Fază	Activități	Calendar	Responsabil	Comentarii
	3. **ANFP pregătește planul de recrutare** pe baza nevoilor comunicate de autoritățile și instituțiile publice, precum și a evidenței personalului plătit din fonduri publice, gestionată de ANFP (SENEOSP). Planul acoperă funcțiile publice [art. 11 alin. (1)] care sunt vacante sau se preconizează că vor deveni vacante într-un interval de doi ani.	Nu există termen legal	ANFP	Legea **nu** specifică un termen concret pentru elaborarea sau prezentarea planului. În practică, ANFP funcționează pe un ciclu anual, chiar dacă planul acoperă o perioadă de doi ani.
	4. Planul de recrutare este adoptat prin hotărâre de Guvern[198].	Nu există termen legal	ANFP pregătește proiectul de HG MDLPA promovează în mod oficial proiectul de HG Guvernul aprobă HG	Legislația permite adoptarea unui plan de recrutare an de an, fiecare cu o acoperire de 2 ani.
	5. **Revizuirea planului de recrutare este posibilă numai la un an după adoptarea sa**, pe baza cererilor care vizează: (i) autorități noi; (ii) reorganizări/noi posturi; (iii) posturi neocupate după ≥2 runde de selecție; (iv) posturi nou vacantate și neanticipate.	Nu există termen-limită (dar poate fi inițiată numai la 1 an după adoptarea planului inițial)	ANFP poate iniția revizuirea NUMAI pe baza cererilor provenite din partea instituțiilor	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 17) ANFP nu poate iniția procesul decât la cerere.

[198] Funcțiile publice incluse în planul de recrutare aprobat [art. 17 alin. (2) din Anexa nr. 10 la CA] **nu** pot fi:

- Transformate în funcții contractuale (non-funcții publice).
- Transformate în funcții publice din altă clasă/grad profesional sau prin modificarea a mai mult de 50% din atribuțiile lor.
- Reduse, cu excepția cazurilor de reorganizare care reduc posturile din unitatea respectivă.
- Ocupate prin transfer sau mutare definitivă.
- Ocupate prin mobilitate în cadrul categoriei înalților funcționari publici.

Odată ce o funcție este inclusă în planul de recrutare, ea trebuie să rămână stabilă și deschisă pentru recrutare prin concurs, fără a fi modificată, eliminată sau ocupată pe căi administrative alternative.

Numai pentru uz oficial

Fază	Activități		Calendar	Responsabil	Comentarii
Organizarea concursului de recrutare	6.	Programarea rundelor etapei de recrutare a concursului național. Programarea și stabilirea funcțiilor vizate de concursurile de recrutare în primul an de la adoptarea planului: **ANFP organizează concursuri de recrutare ≥2 ori/an** pe baza planului aprobat. ANFP organizează concursuri de recrutare pentru anul respectiv pe baza analizei datelor din Planul de recrutare și prin aplicarea a 3 *criterii de oportunitate*: numărul total de funcții publice vacante sau anticipate să devină vacante pentru semestrul următor, procentul funcțiilor de conducere din acest total, dar și procentul funcțiilor publice de execuție de grad profesional debutant și asistent.	De la primirea, de către ANFP, a informațiilor din partea instituțiilor publice (*activitatea 3 de mai sus*) până la publicarea oficială a anunțului privind concursul național în Monitorul Oficial.	ANFP analizează informațiile și determină nevoile care trebuie vizate de concursurile de recrutare.	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 18) Un număr minim obligatoriu de concursuri pe an poate deveni problematic în anii cu puține posturi vacante sau cu constrângeri bugetare. ANFP poate fi obligată să organizeze concursuri cu un număr foarte redus de posturi, ceea ce poate fi costisitor și ineficient.
Pregătirea testelor (nu pentru toate rundele de recrutare)	7.	Teste despre administrația publică Comisii specializate sunt înființate de Președintele ANFP pentru a elabora și valida întrebările. ANFP și ministerul responsabil de administrația publică colaborează cu universități și furnizori de servicii pentru a crea o **bază de date cu întrebări pentru examen** privind drepturile omului, egalitate, nediscriminare și administrație publică. Bibliografia trebuie să includă Constituția României, părțile esențiale ale Codului administrativ și legislația privind nediscriminarea și egalitatea de gen. Membrii și secretarii acestor comisii primesc aceleași indemnizații ca și în cazul altor comisii de concurs.	Înainte de runda respectivă, dar fără un termen legal clar	ANFP Ministerul responsabil de AP Comisia responsabilă de pregătirea testelor	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 46-47) ! Această activitate nu face parte integrantă din procesul fiecărei runde de recrutare, dar este prevăzută în legislație, în dispozițiile privind testarea preliminară, ca o etapă-cheie.

Numai pentru uz oficial

Fază	Activități	Calendar	Responsabil	Comentarii
	Teste TI/cognitive/lingvistice – acestea sunt achiziționate de ANFP – bateriile de teste achiziționate trebuie să fie recunoscute			
Publicitatea concursului de recrutare	8. Publicarea anunțului. ANFP publică anunțul privind concursul de recrutare în Monitorul Oficial (Partea III) și pe site-ul web al ANFP. Anunțul include: numărul de funcții (pe categorii/clase/grade profesionale); perioada și metoda de înscriere; condițiile de eligibilitate; perioadele estimate pentru testare; datele de contact; locația (locațiile); durata maximă per test. Pe site-ul său web sunt publicate informații suplimentare: denumirile complete ale posturilor; unitățile funcționale; bibliografia; și standardele/tematica pentru testele TI/cognitive/lingvistice.	Cu cel puțin 30 de zile înainte de data testului preliminar.	ANFP Furnizorii externi pot sprijini implementarea de măsuri suplimentare legate de publicitate	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 19)
Înființarea comisiilor de verificare a eligibilității și de concurs, inclusiv a comisiilor de soluționare a contestațiilor	9. Înființarea comisiilor de verificare a eligibilității și de soluționare a contestațiilor privind verificarea eligibilității. Prin act administrativ al Președintelui ANFP. Actul desemnează președinții și secretarii. ANFP stabilește numărul comisiilor în funcție de numărul candidaților (numărul candidaților înregistrați). Componență și criterii: Fiecare comisie trebuie să aibă 3 membri (2 desemnați de Președintele ANFP + 1 din partea Ministerului Administrației Publice sau din partea autorității cu cele mai posturi în plan); 3 supleanți desemnați în mod similar; membrii trebuie să aibă cunoștințe despre administrație, ≥3 ani de	De la publicarea anunțului, nu mai târziu de începerea verificării eligibilității	ANFP pregătește actul administrativ Președintele ANFP semnează ordinul administrativ Ministerele relevante desemnează membrii Indemnizația este plătită de autoritatea angajatoare a fiecărui membru al comisiei	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 20-25)

Numai pentru uz oficial

Fază	Activități		Calendar	Responsabil	Comentarii
		experiență în RU/AP, probitate recunoscută; fără incompatibilități/conflicte. Indemnizație: 10% din salariul de bază minim brut pe economie			
		Înființarea comisiilor de concurs și a comisiilor de soluționare a contestațiilor pentru organizarea testărilor preliminară și avansată Aceleași dispoziții ca și pentru comisiile de verificare a eligibilității Indemnizație: 10% din salariul de bază minim brut pe economie	Cel târziu la începerea testării preliminare	Aceleași dispoziții ca și pentru comisiile de verificare a eligibilității	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 26)
DESFĂȘURAREA fazei de recrutare[199]					
Înregistrarea și înscrierea candidaților	10	Înregistrarea pe platformă – crearea profilului. Candidații trebuie să se înregistreze online pe platforma de concurs gestionată de ANFP validarea adresei de e-mail; Candidații completează formularul de înregistrare (nume, CNP, date privind actul de identitate, domiciliu, e-mail, telefon); acceptarea termenilor și condițiilor și a RGPD; profilului i se atribuie un **identificator unic**; ANFP aplică un protocol tehnic cu Registrul Național de Evidență a Persoanelor pentru validarea identității; sunt permise actualizări continue ale profilului.	Oricând înainte de generarea dosarului de concurs.	Candidații se înregistrează ANFP validează ANFP și RNEP comunică în scopul validării	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 37)

[199] Faza de recrutare este definită ca având loc din prima zi de creare a dosarului de concurs până la comunicarea raportului final, în conformitate cu art. 62 alin. (2).

Numai pentru uz oficial

Fază	Activități		Calendar	Responsabil	Comentarii
		Înscriere: generarea dosarului și validare. Candidații: • completează formularul de înscriere online; • încarcă: act de identitate; diplome de studii/echivalente; carnet de muncă/adeverință eliberată de RU privind vechimea; plus diplomă de master pentru funcțiile de conducere; plus documente suplimentare pentru funcțiile din categoria înalților funcționari publici (inclusiv master și document care dovedește absolvirea programului specializat furnizat de INA); • aleg limba străină pentru testul preliminar în cazul înalților funcționari publici. După expirarea termenului, **platforma blochează dosarul** și atribuie un număr de înregistrare (utilizat împreună cu un **identificator unic pentru rezultate).** Platforma notifică automat începutul și sfârșitul perioadei de înregistrare.	În termen de 20 de zile calendaristice de la publicarea anunțului	Candidații prin intermediul platformei Platformă ANFP	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 38-40)
Verificarea eligibilității și contestații	11	Verificarea eligibilității. Comisia de verificare a eligibilității verifică îndeplinirea condițiilor de eligibilitate de către fiecare candidat. [art. 465 alin. (1) lit. (a), (c), (f), (h)–(k), art. 465 alin. (3) și art. 394 alin. (4), după caz] pe baza dosarului de înscriere Decizia este înregistrată pe platformă	În termen de 10 zile lucrătoare de la data expirării termenului de înscriere	Comisia de verificare a eligibilității	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 42)
	12	Comunicarea rezultatelor privind verificarea eligibilității: Comisia de verificare a eligibilității publică rezultatul admis/respins (însoțit de motivul respingerii, după		Comisia de verificare a eligibilității	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 43)

Numai pentru uz oficial

Fază		Activități	Calendar	Responsabil	Comentarii
		caz) în contul candidatului (notificare prin e-mail) și pe site-ul web al ANFP. Se aplică regula majorității în cazul în care membrii comisiei au opinii divergente (dar își consemnează opiniile separate).			
	13	Contestații Candidații respinși pot depune contestații pe platformă	În termen de 24 de ore de la publicare	Candidații	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 56)
	14	Decizia privind contestațiile Comisia de soluționare a contestațiilor verifică din nou condițiile. În cazul lipsei unanimității, se aplică regula majorității; Comisia admite contestația (modifică rezultatul) sau o respinge.	În termen de 3 zile lucrătoare de la expirarea termenului de depunere a contestațiilor	Comisia de soluționare a contestațiilor privind verificarea eligibilității	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 57)
Testarea preliminară	15	Alocarea centrelor și programare După soluționarea contestațiilor privind verificarea eligibilității, candidații declarați *„admiși”* sunt notificați automat prin intermediul platformei de concurs să aleagă, în termen de 3 zile lucrătoare: centrul preferat de testare înființat de ANFP și data și intervalul orar pentru desfășurarea testelor (din cele prestabilite de organizator). Odată expirată perioada de 3 zile, opțiunea nu mai poate fi modificată. Redistribuire Candidații care nu selectează niciun centru în termenul-limită sunt repartizați automat la un centru de testare, asigurându-se cel puțin 10 candidați per centru.	În termen de 3 zile lucrătoare de la data comunicării rezultatului privind verificarea eligibilității/rezultatului soluționării contestației După expirarea perioadei de 3 zile/în funcție de necesități	Candidații (prin intermediul platformei) ANFP	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 [art. 44 și art. 48 alin. (2)]

Numai pentru uz oficial

Fază	Activități		Calendar	Responsabil	Comentarii
		Notificare Candidații primesc un e-mail + o notificare pe platformă cu programarea finală și condițiile de acces.			
	16	Testare preliminară în centrul de testare. Testarea preliminară cuprinde teste cu variante multiple de răspuns privind: (a) demnitatea umană, drepturile omului, egalitate și nediscriminare; (b) cunoștințe generale despre administrația publică; (c) cunoștințe de bază în domeniul IT (nivel începător/ECDL-ICDL); (d) abilități cognitive; și (e) comunicarea scrisă într-o limbă străină – A2 (engleză, franceză, spaniolă sau germană) pentru funcțiile din categoria înalților funcționari publici. Testarea se desfășoară exclusiv pe computer. Procedura în ziua testului: Verificarea identității; Candidații semnează formularul de înscriere [art. 137 lit. (a)]; Testele sunt generate aleatoriu – cu un cod unic de test După finalizarea probei, candidații primesc raportul cu răspunsurile lor în contul lor de pe platformă.	În ziua testului, conform anunțului Testele durează maxim 3 ore în total (pot fi mai scurte)	ANFP Comisia de concurs	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 [art. 45 alin. (1)-(4) și art. 47 alin. (2)-(4)] **Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 49 și 54)

Numai pentru uz oficial

Fază	Activități		Calendar	Responsabil	Comentarii
		Conținutul testului (toate categoriile)[200]: Cunoștințe generale – drepturile omului/nediscriminare și administrație publică 10 întrebări (drepturi/egalitate/discriminare: OG nr. 137/2000; Legea nr. 202/2002) – max. 30 min 30 întrebări (administrație publică: Constituția României; OUG nr. 57/2019 – părțile enumerate) – max. 60 min Bănci de întrebări certificate de Univ. „Ovidius" Constanța. Cunoștințe și abilități IT (nivel începător/ECDL-ICDL) – 20 întrebări/30 min Module: utilizarea computerului–internet–poștă electronică (64 întrebări de referință), Word (67), Excel (70); certificate de **ECDL România**. Aptitudini cognitive – 33 întrebări/45 min Raționament deductiv (10), numeric (9), verbal (14); instrument validat/standardizat în RO, aprobat de Colegiul Psihologilor din România Scalare STEN (1–10) și repere de performanță specifice diferitelor posturi. **+** Numai pentru înalții funcționari publici**: Limba străină A2** (EN/FR/ES/DE) – 20 întrebări/30 minute; test certificat de instituții acreditate (Honterus/Alliance Française/Unirea).			
	17	Publicarea rezultatelor testării	Publicare în termen de 3 zile lucrătoare de la	ANFP	**Temei legal**:

[200] Conform ***Metodologiei*** de testare preliminară elaborate de furnizorul angajat de ANFP (compania Great People Inside) – transmisă ANFP ca livrabil final în februarie 2024.

Numai pentru uz oficial

Fază	Activități		Calendar	Responsabil	Comentarii
		Notare și punctaj de trecere Admis = ≥60% în total și ≥50% la fiecare tip de bloc de teste; Candidații primesc în contul lor de pe platformă *baremul* și punctajele individuale pe blocuri + punctajul general.	finalizarea susținerii testului de către toți candidații din categoria respectivă		Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 54)
	18	Contestații la testarea preliminară Dreptul de a depune contestații poate fi exercitat numai în ceea ce privește testele privind drepturile omului și administrația publică. Candidații depun contestații. Comisia de soluționare a contestațiilor analizează subiectul contestat și corelația acestuia cu bibliografia și ia o decizie.	Depunerea contestațiilor în termen de 24 de ore; Decizia privind contestația se ia în termen de 3 zile lucrătoare de la expirarea termenului de depunere a contestațiilor	Candidații Comisia de soluționare a contestațiilor	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 56-58)
Testarea avansată	19	Candidații participă la faza testării avansate a procesului de recrutare în aceeași zi și imediat după testarea preliminară. Numai candidații declarați admiși în urma testării preliminare pot participa la testarea avansată. Testarea se desfășoară în două moduri: **A.** Pentru funcțiile de execuție, de director/director adjunct, director executiv (și adjunct) (care **nu** sunt conducători de instituții publice) și șef serviciu: **chestionar online** prin intermediul platformei, la **centrele de testare**. **B.** Pentru înalții funcționari publici și funcționarii publici care sunt conducători de instituții publice (director general/executiv și adjuncți) – testarea are loc în **centrul de evaluare** (obținut prin achiziție publică) în funcție de indicatorii comportamentali observați pentru competențele generale la	Imediat după testarea preliminară; maxim 2 ore (poate fi mai scurtă)	Candidații ANFP Platformă / Centru	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 51, 53, 55 și 56) Legislația face o distincție explicită: pentru majoritatea funcțiilor, candidații sunt evaluați prin teste online standardizate desfășurate în ***centrele de testare***, în timp ce pentru înalții funcționari publici și conducătorii de instituții publice sunt necesare ***centre de evaluare***, care utilizează metode bazate pe comportamentele observate pentru a evalua competențele generale la nivelul necesar de complexitate. **Metoda probei scrise** utilizată în procedurile de recrutare și evaluare a

Numai pentru uz oficial

Fază	Activități		Calendar	Responsabil	Comentarii
		complexitatea necesară (metode: studiu de caz, prezentare, joc de rol, interviu comportamental, exercițiu de grup etc.). Metodologia – publicată **cu cel puțin 5 zile lucrătoare** înainte de începere. **Conținutul testului pentru centrul de evaluare[201]:** Metodologia elaborată de furnizor menționează trei tipuri de exerciții: Analiză/Prezentare (**scris**, 90 min). Candidații analizează datele instituționale (text, tabele, grafice) și pregătesc un raport scris/o prezentare[202]. Exercițiu de tip „In-Basket" (**scris**, 90 min). Candidații gestionează o căsuță poștală electronică simulată (e-mailuri, note interne, rapoarte, programe). Sarcini: stabilirea priorităților, delegare, luarea de decizii, redactarea de răspunsuri[203]. Interviu bazat pe competențe (**scris**, 90 min). Candidații răspund la întrebări situaționale cu exemple profesionale reale, structurate după: Situație, Obiectiv, Acțiune, Rezultat (SOAR)[204]. Metodologia de notare Competențele sunt evaluate pe o scală de la 1 la 5, pe baza unor indicatori comportamentali observabili: 1 = neobservat; 3 = parțial observat; 5 = complet observat.			competențelor din România poate asigura o protecție juridică, deoarece toate răspunsurile candidaților pot fi documentate, revăzute și comparate în mod echitabil. Cu toate acestea, bazarea predominantă pe exerciții scrise reduce posibilitatea de a observa comportamente în timp real, abilități interpersonale și abilități de leadership.

[201] Pe baza ***Metodologiei*** propuse de furnizor (compania Great People Inside) și transmise ANFP în forma finală în decembrie 2023.
[202] Competențe vizate: rezolvarea de probleme, inițiativă, planificare/organizare, comunicare, lucru în echipă, managementul performanței, leadership (angajament, inovație/schimbare).
[203] Competențe vizate: rezolvarea de probleme, planificare, inițiativă, integritate, orientare către cetățean, dezvoltarea echipei, managementul performanței.
[204] Competențe vizate: rezolvarea de probleme, inițiativă, comunicare, lucru în echipă, integritate, orientare către cetățean, managementul performanței, leadership.

Numai pentru uz oficial

Fază	Activități		Calendar	Responsabil	Comentarii
		Fiecare indicator are aceeași pondere; scorul competenței = media indicatorilor. Scorul minim = 3 per competență pentru a fi declarat „admis”.			
	20	Publicarea rezultatelor testelor: **Raport individual** privind competențele generale și nivelul de complexitate: generat automat (platformă) pentru modalitatea A; încărcat de centrul de evaluare pentru modalitatea B. Rezultatele consolidate în rapoarte individuale includ informații despre profilul candidaților, punctaje, puncte forte, ***nevoi de dezvoltare***, recomandări[205]. Rapoartele sunt încărcate pe platforma de concurs; rezultatele sunt comunicate prin e-mail + profil + site-ul web al ANFP în termen de 3 zile lucrătoare de la finalizarea susținerii testului de către toți candidații.	După test Publicare în termen de 3 zile lucrătoare de la finalizarea susținerii testului de către toți candidații	Platformă/ANFP Centru de evaluare	Nu este clar dacă li se prezintă candidaților competențele care necesită dezvoltare, așa cum prevede metodologia.
		Contestații Candidații pot depune contestații în termen de 24 de ore de la publicarea rezultatelor. Centrul de evaluare examinează raportul contestat în termen de 2 zile lucrătoare de la expirarea termenului de depunere a contestațiilor.	Comisia de soluționare a contestațiilor decide în termen de 3 zile lucrătoare de la expirarea termenului de depunere a contestațiilor.	Comisia de soluționare a contestațiilor	
Finalizarea etapei de recrutare	21	Publicarea raportului final Platforma generează toate rezultatele și punctajele pentru fiecare candidat; le publică pe site-ul web al	După comunicarea rezultatelor și	ANFP Platformă	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 62)

[205] Conform ***Metodologiei*** elaborate de furnizor.

Numai pentru uz oficial

Fază	Activități		Calendar	Responsabil	Comentarii
		ANFP și le încarcă în secțiunea dedicată de pe platformă.	soluționarea contestațiilor		
GESTIONAREA BAZEI DE CANDIDAȚI SELECTAȚI					
Gestionarea bazei de candidați după recrutare	22	Gestionarea bazei de candidați de către ANFP ANFP gestionează baza pe platformă timp de maxim 3 ani de la promovarea, de către candidați, a etapei de recrutare (data publicării raportului final). Platforma permite: Notificări automate privind **selecții pe post** care corespund funcției/categoriei/clasei/gradului profesional și aceleiași **complexități a competențelor generale** Candidații își pot actualiza profilul cu documente noi.	Până la 3 ani	ANFP/Platformă Candidații	**Temei legal**: Codul administrativ: Anexa nr. 10 (art. 63-64)

Numai pentru uz oficial

Anexa 2. Cartografierea procesului: modelul actual („AS-IS”) pentru faza II, selecția pe post[206]

Această cartografiere sintetizează procesul actual („AS-IS”) aferent fazei de selecție pe post (faza II), care urmează etapei de recrutare națională. se bazează pe cadrul juridic și îndrumările metodologice în vigoare în prezent, precum și practicile aplicate în mod obișnuit de autoritățile centrale și teritoriale.

Fază	Activități	Calendar	Responsabil	Comentarii
II. 1. Organizarea procedurii	Elaborarea/validarea profilului funcțiilor și a competențelor specifice (în conformitate cu cadrul de competențe generale prevăzut în Anexa nr. 8 și cu analiza posturilor).	În planul de recrutare – în termen de 10 zile de la solicitarea ANFP	Instituția angajatoare (departamentul de RU) Managerul responsabil cu angajarea/șeful unității organizaționale Conducerea instituției (aprobare)	Asigurarea respectării cadrului de competențe generale și specifice (Anexa nr. 8) și a cerințelor procedurale din Anexa nr. 10. Includerea unei declarații privind egalitatea de șanse și a informațiilor de contact pentru întrebări. Referințe: Anexa 10 (art. 69-71, art. 88-90)
	Notificarea ANFP cu cel puțin 10 zile lucrătoare înainte de anunțarea funcției vacante	10 zile lucrătoare (notificare)	ANFP (îndrumare/supraveghere privind formatul)	
	Elaborarea și aprobarea anunțului de angajare, care includea metodele, criteriile de evaluare/ponderea evaluării și documentele necesare. Anunțul privind funcția vacantă include detalii obligatorii (instituție, funcție, program de lucru,			

[206] Pe baza Capitolelor VII-XII din Anexa nr. 10 la Codul administrativ.

Fază	Activități	Calendar	Responsabil	Comentarii
	datele testelor, condiții, bibliografie, atribuții, persoane de contact, modalitate de înscriere).			
II.2. Publicarea posturilor vacante	Publicarea pe site-urile instituției publice organizatoare și ANFP și pe platforma/portalul oficial(ă) de concurs; opțional, distribuire prin alte canale; asigurarea accesibilității îndrumării candidaților.	Cu cel puțin 30 de zile calendaristice înainte de data probei scrise.	Autoritatea/instituția organizatoare; ANFP (publicare pentru înalții funcționari publici).	Anunțul include fișele posturilor, competențele/cunoștințele specifice, condițiile de admisibilitate, modalitățile de selecție, calendarul și persoanele de contact. Publicarea trebuie să asigure transparență și acces egal.
II.3. Desemnarea instituțională a comisiilor de selecție	Înființarea comisiei de concurs și a comisiei de soluționare a contestațiilor prin act administrativ. Desemnarea unui președinte și a unui secretar Semnarea declarațiilor privind conflictele de interese și a acordurilor de confidențialitate. Oferirea de informare/formare privind selecția pe bază de competențe și utilizarea baremelor de notare. Subiectele se propun de fiecare membru al comisiei (nu sunt supuse aprobării) si se încarcă in aplicația informatica în ziua desfășurării probei. Planul de interviu se întocmește de comisia de concurs in ziua desfășurării acestei probe.	De la data notificării ANFP până la data anunțării postului vacant.	Conducerea instituției (decizia de numire) Departamentul de RU (secretariat/conformitate) Membrii comisiei de selecție (+ experți, dacă este necesar) ANFP (poate desemna un reprezentant/supraveghetor conform legii)	Componența variază: 3 membri pentru funcțiile de execuție, 5 pentru funcțiile de conducere, 7 pentru funcțiile din categoria înalților funcționari publici; include ANFP și, eventual, reprezentanți ai prefecturii. Posibilă includere a experților pentru teste suplimentare. La cerere, un reprezentant al sindicatelor poate fi desemnat membru al comisiei de selecție/soluționare a contestațiilor. Referințe: Art. 73-77.
II.4. Înscriere și verificarea eligibilității	Candidații se înscriu electronic în termen de 20 de zile calendaristice de la anunț. Comisia de concurs verifică eligibilitatea în termen de maxim 5 zile lucrătoare de la expirarea termenului pentru înscriere. Rezultatele sunt comunicate electronic și publicate online. Este posibilă solicitarea de clarificări în termen de 2 zile după data-limită; candidații răspund în termen de 1 zi.	20 de zile calendaristice pentru înscriere + 5 zile lucrătoare pentru verificarea eligibilității.	Comisia de concurs; secretariatul.	Referințe: Art. 94-97. Utilizarea platformei pentru a urmări stadiul și datele de înregistrare. Aplicarea regulilor privind protecția datelor. Păstrarea unui traseu de audit clar.

Numai pentru uz oficial

Fază	Activități	Calendar	Responsabil	Comentarii
II.5. Faza de testare Desfășurarea evaluărilor (interviurilor/testelor)	Poate include 3-4 etape: verificarea eligibilității (descrisă mai sus), test suplimentar (dacă este cazul), probă scrisă și interviu.	Secvențial; interviul se desfășoară în maxim 8 zile lucrătoare de la afișarea rezultatelor la proba scrisă.	Comisia de concurs; experți numiți (teste suplimentare).	Referințe: art. 92, art. 98-104, art. 105-108. - Desfășurarea verificării competențelor specifice și a cunoștințelor de specialitate utilizând metodele menționate în anunț (de exemplu, probă scrisă, probă practică, interviu structurat, portofoliu/studiu de caz). - Utilizarea fișelor de punctaj standardizate și a indicatorilor observabili pentru competențele specifice ; înregistrarea proceselor-verbale și a punctajelor obținute de candidați. - Notarea probelor; publicarea rezultatelor provizorii. Conținutul probei scrise se încarcă în platforma informatică în ziua testului, durata maximă este de 3 ore, pragurile de punctaj sunt: 60/100 (execuție), 70/100 (conducere). Interviul are loc în termen de maxim 8 zile lucrătoare de la afișarea rezultatului la proba scrisă. Membrii comisiei acordă note în mod independent. Se menționează motivele care conduc la respingerea unui candidat la proba de verificare a eligibilității, iar pentru celelalte probe se consemnează și se afișează punctajul obținut. Asigurarea condițiilor standardizate și a măsurilor de integritate
II. 6 Publicarea rezultatelor și	Publicarea rezultatelor fiecărei probe.	Conform prevederilor din	Comisia de selecție, secretariat.	Comunicare prin intermediul platformei și al site-ului web al instituției. Păstrarea

Numai pentru uz oficial

Fază	Activități	Calendar	Responsabil	Comentarii
contestații (privind evaluările)	Gestionarea contestațiilor privind rezultatele probelor etapei de selecție; comisia de soluționare a contestațiilor examinează dosarul de concurs, lucrarea scrisă și înregistrarea interviului. Publicarea rezultatelor finale după contestații.	anunțul privind postul vacant		unei arhive complete și datate a comunicărilor și deciziilor
II.7. Gestionarea contestațiilor	Candidații pot contesta rezultatele verificării eligibilității, probei scrise sau interviului în termen de o zi lucrătoare de la publicare. Contestațiile sunt soluționate în termen de două zile lucrătoare. Rezultatele sunt comunicate prin intermediul platformei și publicate online. Înregistrarea contestațiilor (eligibilitate/rezultate) prin intermediul canalului și în termenele specificate în anunț. Comisia de soluționare a contestațiilor examinează dosarele, fișele de punctaj și procedurile; deliberează și emite o decizie motivată. Comunicarea deciziilor către candidați și actualizarea clasamentului dacă rezultatele se modifică.	1 zi lucrătoare pentru depunere + două zile lucrătoare pentru soluționare.	Comisia de soluționare a contestațiilor; secretariat.	Referințe: Art. 110-115.
II. 8 Numirea definitivă în funcții	- Confirmarea clasamentului final; verificarea conformității (documente, cerințe de integritate, incompatibilități). - Emiterea actului administrativ de numire/desemnare; notificarea câștigătorului (câștigătorilor) și a supleanților. - Finalizarea procesului de integrare și, după caz, inițierea perioadei de probă/stagiu pentru debutanți și stabilirea performanțelor.	După soluționarea eventualelor contestații și expirarea termenelor de introducere a contestațiilor; calendarul numirilor respectă procedurile interne ale instituției și cerințele Codului administrativ.	Autoritatea de numire (conducătorul autorității/instituției publice) cu sprijinul departamentului de RU.	Pentru funcțiile de execuție de grad profesional debutant, se aplică o perioadă de probă/stagiu prevăzută de lege. Documentele sunt arhivate; rezultatele sunt publicate pentru transparență.

Numai pentru uz oficial

Anexa 3. Exemplu de abordare metodologică pentru testarea pe bază de competențe a anumitor competențe generale

Proiectarea de instrumente de evaluare a competențelor în cadrul concursului național necesită o abordare metodologică clară, care să transpună competențele în comportamente observabile și criterii analitice explicite. Competențele „Orientare către cetățean” și „Integritate” sunt utilizate în această Anexă în scopul exemplificării modului în care pot fi utilizate în procesul de evaluare, deoarece reprezintă dimensiuni esențiale ale funcției publice și influențează în mod direct calitatea serviciilor furnizate cetățenilor. Evaluarea acestor competențe permite identificarea candidaților capabili să acționeze în mod responsabil, echitabil și în interesul public, în conformitate cu principiile bunei administrări și cu practicile internaționale consacrate.

Evaluarea competenței „Orientare către cetățean” trebuie să se bazeze pe capacitatea candidatului de a îndeplini sarcini reale, mai degrabă decât pe autodescrieri sau declarații despre comportamentul personal. În evaluarea competențelor, elementul central este performanța comportamentală observabilă, nu opinia individului despre propriile sale atribute. O competență se demonstrează prin acțiuni: analiza unui caz, luarea unei decizii justificate, gestionarea unei solicitări dificile din partea unui cetățean, aplicarea unui principiu administrativ sau rezolvarea unei probleme într-un context instituțional. De exemplu, orientarea către cetățean trebuie evaluată prin reacția candidatului la un scenariu realist care necesită un răspuns proporțional, clar și profesionist pentru un utilizator nemulțumit al serviciului sau prin selectarea direcției de acțiune corecte într-un context administrativ în care timpul este un factor important. În mod similar, integritatea nu se măsoară prin autodescrieri pozitive, ci prin modul în care un candidat gestionează dilemele etice – presiunea colegilor, cereri necorespunzătoare sau conflicte de interese. Instrumentele de evaluare care nu includ sarcini, situații, puncte de decizie și consecințe nu constituie evaluări ale competențelor[207]; ele sunt doar autoevaluări cu o validitate predictivă foarte limitată pentru performanța în funcția publică.

Modelele internaționale de referință furnizate de OCDE, Funcția Publică din Marea Britanie, Comisia Funcției Publice din Canada și EPSO în UE recomandă în mod constant metode de evaluare a competențelor care să examineze capacitatea unui candidat de a acționa în situații realiste, mai degrabă decât capacitatea sa de a se autoevalua. Abordările solide includ teste de judecată situațională (TJS), studii de caz, exerciții de tip „In-Basket”, interviuri structurate privind competențele, simulări bazate pe texte și sarcini de lucru. Aceste instrumente impun candidaților să aplice raționamentul propriu, să justifice deciziile și să demonstreze comportamente observabile care să reflecte valorilor funcției publice. Accentul pus pe luarea deciziilor, proporționalitate, calitatea serviciilor și răspundere în aceste modele întărește importanța evaluării „orientării către cetățean” și „integrității” folosind metode comportamentale și bazate pe scenarii, mai degrabă decât teste de cunoștințe generale declarative.

Dezvoltarea unor instrumente valide de evaluare a competențelor pentru concursul național necesită o metodologie structurată, în mai multe etape. Procesul începe cu definirea unei scale clare de competență de la 1 la 5, care reflectă progresul de la aplicarea regulilor de bază la judecata avansată. Urmează operaționalizarea competenței în indicatori

[207] Instrumentele de evaluare care nu includ sarcini, situații, puncte de decizie și consecințe nu constituie evaluări ale competențelor; ele sunt doar autoevaluări cu o validitate predictivă foarte limitată pentru performanța din sectorul public (r = 0,10–0,18; Schmidt & Hunter, 1998).

comportamentali observabili, specifici pentru fiecare nivel al scalei. Pe baza acestor indicatori, sunt selectate instrumentele de evaluare și formatele digitale ale itemilor adecvate, iar itemii de testare sunt construiți pentru a evidenția raționamentul aplicat în scenarii administrative realiste. Etapa finală și esențială presupune testarea sistematică, validarea și pilotarea itemilor pentru a asigura fiabilitatea, echitatea, un grad de dificultate echilibrat și conformitatea cu indicatorii comportamentali doriți. Această abordare secvențială asigură coerența metodologică și garantează că instrumentele rezultate măsoară performanța competențelor în mod precis și consecvent.

Pasul 1. Revizuirea utilizării scalei de competență și a semnificației acesteia constituie fundamentul oricărui instrument de evaluare valid. Pentru concursul național, scala recomandată variază de la 1 la 5, fiecare nivel reprezentând o etapă distinctă de dezvoltare a competențelor, bazându-se pe modelul Dreyfus (de la „novice" la „expert"), în timp ce complexitatea cognitivă necesară la fiecare etapă reflectă taxonomia lui Bloom (de la „a reține" la „a crea"). Astfel, nivelurile 1-2 corespund performanței în stadiu incipient, în care candidații pot recunoaște și aplica reguli standard; nivelul 3 reprezintă competența operațională, caracterizată prin capacitatea de a analiza situații și de a lua decizii adecvate contextului; iar nivelurile 4-5 reflectă judecata avansată, inclusiv capacitatea de a evalua scenarii complexe, de a anticipa consecințele și de a genera soluții echilibrate. Fiecare interval este definit prin comportamente observabile, grad de autonomie, complexitatea situației și raționamentul necesar. Această progresie structurată permite dezvoltarea de itemi care fac în mod relevant diferența între niveluri și care asigură o evaluare coerentă și comparabilă pentru competențele „Orientare către cetățean" și „Integritate".

Tabelul 30. Corelarea scalei de competență de la 1 la 5 cu modelul Dreyfus și cu taxonomia cognitivă a lui Bloom

Nivelul scalei (1–5)	Etapa cf. Dreyfus	Operația cf. Bloom	Cerință cognitivă
> 1 – Memorare de bază	Novice	Reține	Recunoașterea regulilor, terminologiei și definițiilor simple
2 – Aplicarea regulilor	Debutant	Înțelege → Aplică	Aplicarea regulilor și procedurilor de bază în situații standard, previzibile
3 – Competență operațională	Competent	Aplică + Analizează	Interpretarea scenariilor, identificarea elementelor-cheie, selectarea acțiunilor adecvate
4 – Judecată avansată	Experimentat	Analizează + Evaluează	Evaluarea situațiilor complexe, ponderarea variabilelor, detectarea discrepanțelor
5 – Raționament/sinteză la nivel de expert	Expert	Evaluează + Creează	Integrarea mai multor constrângeri, anticiparea consecințelor, formularea de soluții

Pasul 2. Operaționalizarea competenței în indicatori comportamentali este esențială pentru a asigura că evaluarea măsoară ceea ce fac candidații, mai degrabă decât ceea ce știu sau cred despre ei înșiși. Pentru concursul național, fiecare nivel al scalei de competență de la 1 la 5 trebuie tradus în comportamente clare și observabile, care să reflecte complexitatea sarcinilor, gradul de autonomie și natura deciziilor așteptate la acel nivel de vechime. Acești indicatori ar

Numai pentru uz oficial

trebui să descrie acțiuni concrete – modul în care candidații gestionează interacțiunile cu cetățenii, prioritizează sarcinile, răspund la informații incomplete, identifică erori administrative sau aplică principiile bunei administrări. Indicatorii comportamentali servesc drept punte între definiția abstractă a competenței și proiectarea itemilor de testare, permițând o notare consecventă, așteptări transparente și corelarea cerințelor postului cu metodele de evaluare.

Tabelul 31. Exemplu de indicatori comportamentali pentru competența „orientare către cetățean" pe o scală de la 1 la 5

Nivelul de competență (1–5)	**Indicatori comportamentali (acțiuni operaționalizate, observabile)**
>1 – Recunoaștere de bază	• Recunoaște cerințele administrative de bază în interacțiunile cu cetățenii. • Identifică termenii juridici și pașii standard necesari pentru a gestiona o solicitare de rutină. • Furnizează informații corecte atunci când procedura este clară și previzibilă.
2 – Aplicarea regulilor	• Aplică reguli și proceduri standard în interacțiunile cu cetățenii, urmând instrucțiuni clare. • Gestionează în mod adecvat cererile simple, verificând documentele necesare și respectând termenele de bază. • Solicită îndrumare atunci când se confruntă cu situații care depășesc limitele procedurale standard.
3 – Competență operațională	• Analizează situații administrative tipice și selectează acțiunea adecvată orientată către cetățean. • Identifică erorile, omisiunile sau ambiguitățile care pot afecta calitatea serviciilor. • Formulează răspunsuri clare, complete și proporționale la solicitările cetățenilor, inclusiv în situații moderat ambigue.
4 – Judecată avansată	• Gestionează situații complexe care implică numeroase variabile (moment, informații incomplete, potențiale contradicții între reguli). • Prioritizează sarcinile în funcție de impactul asupra cetățenilor și de consecințele administrative. • Evaluează alternativele și justifică deciziile echilibrate, bazate pe principiile bunei administrări.
5 – Raționament la nivel de expert	• Anticipează problemele recurente legate de cetățeni și identifică oportunități de îmbunătățire în procesele de prestare a serviciilor. • Integrează feedbackul cetățenilor în recomandări și ajustări procedurale cu impact sistemic. • Elaborează soluții cuprinzătoare, stabilește standarde și contribuie la practicile instituționale care îmbunătățesc calitatea serviciilor publice.

Pasul 3. Definirea instrumentelor și a tipurilor de exerciții este esențială pentru evaluarea performanței comportamentale reale, mai degrabă decât pentru simpla aplicare mecanică a regulilor. În contextul concursului național, instrumentele ar trebui să reflecte întreaga gamă de comportamente asociate competenței „Orientare către cetățean", în special raționamentul, luarea deciziilor și comunicarea profesională. Prin urmare, se propune o abordare integrată, în cadrul căreia actualul test de cunoștințe generale despre „Administrația publică" devine o componentă a evaluării globale a competențelor, contribuind la cunoștințele generale fundamentale necesare pentru exerciții bazate pe scenarii și axate pe competențe. Alegerea între o evaluare exclusiv digitală și un model mixt depinde de complexitatea comportamentelor măsurate și de fiabilitatea metodelor disponibile, deși o abordare combinată oferă o imagine mai completă a capacității unui candidat de a acționa în interesul public.

Numai pentru uz oficial

Un model mixt de evaluare este recomandat în general atunci când capacitatea organizațională face posibil acest lucru, deoarece permite combinarea exercițiilor digitale bazate pe scenarii cu sarcini notate de evaluatori, care simulează mai fidel interacțiunile reale din administrație. Modelele mixte permit răspunsuri construite scurte, discuții pe caz sau sondaje complementare structurate, care pot surprinde nuanțe, judecăți și justificări care nu pot fi observate pe deplin prin formate exclusiv digitale. Aceste abordări sunt aliniate la cele mai solide practici ale OCDE și ale funcției publice din Regatul Unit pentru evaluarea comportamentelor complexe orientate către cetățeni. Totuși, dacă se decide implementarea unei evaluări în format exclusiv digital, instrumentele trebuie să se bazeze pe formate care pot fi notate automat sau semi-automat. În astfel de cazuri, sarcinile ar trebui să rămână bazate pe scenarii și să fie orientate spre raționament[208], utilizând tipuri de itemi care să facă diferența între nivelurile de performanță fără a necesita evaluare umană. Tabelul de mai jos ilustrează tipurile de exerciții posibile, adecvate pentru o abordare complet digitală a evaluării, adaptată diferitelor niveluri de competență.

Tabelul 32. Exemplu de tipuri de exerciții și formate de itemi complet digitale pentru evaluarea competențelor

Aspect evaluat (nivel de competență)	**Tip exercițiu (digital)**	**Format item**	**Ce măsoară**
Recunoașterea regulilor de bază (Nivel >1)	Item de recunoaștere *(similar cu testul de cunoștințe generale actual)*	Întrebări simple cu variante multiple de răspuns[209]	Cunoștințe generale de bază necesare pentru sarcinile care implică contactul cu cetățenii
Aplicarea procedurilor în cazuri standard (Nivel 2)	Scenariu simplu *(structură similară testului de cunoștințe generale, dar contextualizată)*	Întrebări cu variante multiple de răspuns – Cel mai bun răspuns	Capacitatea de a aplica corect regulile în situații previzibile, de rutină
Raționament operațional în situații administrative tipice (Nivel 3)	Test de judecată situațională (TJS)	Întrebări cu variante multiple de răspuns cu 4 opțiuni plauzibile	Selectarea acțiunilor proporționale, orientate către cetățeni
Identificarea erorilor administrative și a problemelor legate de calitatea serviciilor (Nivel 3-4)	Identificarea erorilor	Evidențiere/Selecție multiplă	Capacitatea de a identifica problemele care pot afecta calitatea serviciilor
Prioritizarea sarcinilor în funcție de impactul asupra cetățenilor (Nivel 3-4)	Scenariu de prioritizare	Ierarhizare/*Drag-and-drop*	Capacitatea de a prioritiza sarcinile în funcție de nevoile cetățenilor și de consecințe

[208] Un exemplu internațional relevant îl reprezintă formatul *Fast Track SJT* (teste de judecată situațională pentru o învățare accelerată – n.tr.) al funcției publice din Regatul Unit, care ilustrează modul în care exercițiile de raționament bazate pe scenarii pot face diferența între nivelurile de eficacitate comportamentală: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/503119/Practice_exercise_situational_judgement_questions.pdf

[209] Întrebările cu variante multiple de răspuns sunt utile pentru evaluarea cunoștințelor declarative și a aplicării regulilor în situații de rutină, dar au limitări considerabile în măsurarea competențelor comportamentale. Pentru competențe precum orientarea către cetățean și integritatea, întrebările cu variante multiple de răspuns ar trebui utilizate numai la nivelurile inferioare ale scalei (1-2), deoarece nu pot surprinde raționamentul complex, stabilirea priorităților sau gestionarea dilemelor administrative.

Numai pentru uz oficial

Comunicare profesională și orientată către cetățeni (Nivel 3–4)	Răspuns construit scurt	150–300 de caractere (semnalare automată + punctaj bazat pe bareme)	Capacitatea de a formula mesaje clare, precise și orientate către cetățeni
Analiză multifactorială și gestionarea ambiguității (Nivel 4)	Mini-caz (scenariu ramificat)	Puncte de decizie secvențiale	Capacitatea de a gestiona situații cu multiple variabile și constrângeri
Anticiparea consecințelor administrative (Nivel 4–5)	Exercițiu „Ce se întâmplă dacă...?”	Întrebări cu variante multiple de răspuns/ Grilă de cartografiere	Înțelegerea consecințelor pentru cetățeni și procesele administrative

Caseta 14. Exemple de itemi digitali bazați pe competența „Orientare către cetățean”

Exemplul 1 – Item de tip TJS (nivel 3)

Scenariu: Un cetățean solicită clarificări cu privire la alocarea fondurilor publice pentru un proiect de dezvoltare locală. Mesajul este politicos, dar sugerează îngrijorare: „Nu găsesc nicio informație pe site-ul instituției. Acest proiect afectează în mod direct cartierul meu. Ați putea să îmi explicați ce decizii s-au luat până în prezent?” În conformitate cu obligațiile de transparență prevăzute în Codul administrativ și în Legea nr. 544/2001, instituția trebuie să furnizeze informații accesibile, exacte și punctuale, respectând în același timp cerințele de confidențialitate și de protecție a datelor.

Întrebare: Care este răspunsul inițial cel mai adecvat, care demonstrează atât respectarea obligațiilor legale de transparență, cât și o orientare activă către nevoile cetățeanului?

A. Informațiile sunt disponibile pe site-ul nostru web, în secțiunea „Proiecte locale”. Vă rugăm să consultați documentele disponibile și să ne contactați dacă aveți întrebări suplimentare.

B. Proiectul se află în proces de analiză internă. Vă vom transmite o comunicare oficială privind deciziile luate odată ce procedura de aprobare va fi finalizată.

C. Vă mulțumim pentru întrebare! Vă transmitem deciziile adoptate până în prezent, care sunt disponibile public, și vă vom indica unde vor fi publicate actualizările viitoare.

D. Pentru a vă putea oferi un răspuns complet, vă rugăm să ne precizați care aspect al proiectului vă interesează: bugetul alocat, stadiul de implementare sau calendarul lucrărilor.

Exemplul 2 — Răspuns construit scurt (nivel 3-4)

Scenariu (≈60 cuvinte): Un cetățean se plânge că cererea sa de acces la informații în temeiul Legii nr. 544/2001 nu a primit răspuns după două săptămâni. Registrul intern arată că cererea este în curs de analiză pentru a se asigura integralitatea și acuratețea informațiilor care urmează să fie divulgate.

Sarcină (max. 300 de caractere): Redactați un răspuns concis în care să recunoașteți întârzierea și să explicați pașii următori într-un mod orientat către cetățean.

- ✓ Elementele așteptate în răspunsul redactat:
- ✓ Recunoașterea întârzierii
- ✓ Explicația situației actuale
- ✓ Termen concret pentru răspuns
- ✓ Ton politicos și transparent

Numai pentru uz oficial

Exemplul 3 — Exercițiu de detectare a erorilor (nivel 3-4)

Proiect de răspuns administrativ (conține erori): „Stimate cetățean, instituția a aprobat planul și trebuie să acceptați această decizie. În conformitate cu Legea nr. 233/2012, nu puteți exercita alte drepturi pentru a solicita informații. Detaliile vor fi publicate atunci când acest lucru va fi posibil. Vă rugăm să nu ne mai transmiteți alte mesaje, deoarece acestea ne încetinesc activitatea."

Sarcină: Identificați toate erorile sau elementele inadecvate din proiectul de răspuns de mai sus. Pentru fiecare eroare, specificați:

- ✓ Ce este greșit (citarea fragmentului problematic)
- ✓ De ce este greșit (principiul juridic/profesional încălcat)
- ✓ Cum ar trebui corectat

Erori preconizate a fi identificate: Referință juridică incorectă (Legea nr. 233/2012 nu este relevantă pentru libertatea de informare); Ton autoritar („trebuie să acceptați"); Afirmație falsă despre drepturile cetățenilor („nu puteți exercita alte drepturi"); Termen vag („atunci când acest lucru va fi posibil" – încalcă cerințele privind termenele legale); Instrucțiune disprețuitoare („vă rugăm să nu mei transmiteți mesaje" – descurajează implicarea legitimă a cetățenilor)

Pasul 4. Această etapă se concentrează pe elaborarea de itemi de testare care măsoară în mod valid indicatorii comportamentali definiți la pasul 2. Elaborarea itemilor trebuie să asigure că evaluarea evidențiază un raționament aplicat și luarea de decizii observabile, mai degrabă decât o rememorare faptică. Următoarele șase principii ar putea constitui o bază metodologică pentru elaborarea de itemi de înaltă calitate pentru concursul național.

1. Un singur comportament per item – fiecare item trebuie să vizeze un singur indicator comportamental pentru a asigura claritatea și fiabilitatea notării.
2. Utilizarea de scenarii administrative realiste – itemii trebuie să reflecte situații autentice cu care se confruntă funcționarii publici, nu reguli abstracte.
3. Toate opțiunile de răspuns trebuie să fie plauzibile – distractorii trebuie să presupună un raționament concret; nicio opțiune nu trebuie să fie în mod evident incorectă.
4. Echilibrarea lungimii, tonului și structurii opțiunilor – răspunsul corect nu trebuie să poată fi identificat prin indicii stilistice.
5. Integrarea principiilor bunei administrări – itemii trebuie să vizeze proporționalitate, calitatea serviciilor, legalitate și impactul asupra cetățenilor.
6. Corelarea complexității itemilor cu nivelul de competență – întrebări simple cu variante multiple de răspuns pentru nivelurile 1-2, TJS și identificarea erorilor pentru nivelul 3, scenarii multifactoriale pentru nivelurile 4-5.

Pasul 5 asigură că itemii elaborați în etapele anterioare funcționează corespunzător și măsoară în mod fiabil indicatorii comportamentali vizați. Toți itemii trebuie să facă obiectul unor teste și validări sistematice înainte de a fi incluși în evaluarea finală. Acest proces implică analiza performanței itemilor (dificultate, capacitate de diferențiere, plauzibilitatea distractorilor), verificarea alinierii la indicatorii comportamentali și identificarea potențialelor surse de prejudecăți sau ambiguitate. Apoi, trebuie realizat un test-pilot pe un eșantion suficient de mare și diversificat pentru a permite evaluarea statistică utilizând teoria clasică a testelor sau teoria răspunsului la itemi. Pe baza rezultatelor, itemii sunt revizuiți, înlocuiți sau recalibrați pentru a asigura echitatea, coerența și niveluri adecvate de dificultate. Acest ciclu de validare

Numai pentru uz oficial

este esențial pentru a garanta că instrumentele finale oferă o măsurare exactă, solidă și bazată pe dovezi a competențelor „Orientare către cetățean” și „Integritate”.

Dezvoltarea instrumentelor de evaluare a competențelor reprezintă un proces continuu și iterativ care trebuie coordonat de evaluatori de competențe instruiți. Rolul acestora este de a revizui, actualiza și recalibra periodic indicatorii comportamentali, formatele itemilor și criteriile de notare, ca răspuns la evoluția practicilor administrative, modificările legislative și dovezile empirice rezultate din performanța testelor. Evaluatorii de competențe trebuie să se asigure că sunt elaborate, testate și perfecționate mai multe versiuni ale itemilor și că iterațiile succesive consolidează validitatea, fiabilitatea și echitatea instrumentelor. Acest ciclu de dezvoltare continuă protejează integritatea sistemului de evaluare și garantează că, astfel, concursul național măsoară în mod consecvent modul în care candidații demonstrează competențele necesare în situații administrative realiste.

Numai pentru uz oficial

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană – UrmătoareaGenerațieUE”

https://mfe.gov.ro/pnrr/ https://www.facebook.com/PNRROficial/