

nr.E&Y 790/31.01.2024

nr. ANFP 4307/01.02.2024

AGENȚIA NAȚIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Raport privind actualizarea și dezvoltarea metodologiei de analiză a posturilor

Lot 2: Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419-PNRR

COMPONENTA C14. BUNA GUVERNANȚĂ

Reforma 3 – Management performant al resurselor umane în sectorul public

Jalon 419 - Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală

Contract de prestări servicii nr. 49313/26.10.2023

Versiunea inițială

31.01.2024

Prezentul raport a fost elaborat și predat în temeiul contractului aferent proiectului „Lot II Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii / analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419 PNRR”, semnat între Agenția Națională a Funcționarilor Publici și Asociera formată din SC Ernst & Young SRL, Ascendis Consulting SRL, Băncilă, Diaconu și Asociații – Societate Profesională de Avocați cu Răspundere Limitată, 42 Organizational Assessment SRL, EY Cyprus Advisory Services Limited - Ernst & Young Cyprus Limited la data de 26 octombrie 2023. Prezentul raport constituie Livrabilul 1 - Actualizarea și dezvoltarea Metodologiei de analiză a posturilor, elaborat în cadrul contractului menționat anterior.

Fișa documentului

Versiunea documentului	Data depunerii	Modificări operate
Versiunea inițială	31.01.2024	N/A

Cuprins

Cuprins	3
Sumar executiv	4
Definiții.....	5
Acronime	6
1. Introducere	7
1.1 Obiectivele proiectului	7
1.2 Obiectivele și structura raportului.....	7
2. Cadrul general al realizării analizelor asupra normelor legale și documentelor de referință	9
2.1 Pregătirea și validarea conceptului metodologic.....	9
2.2 Colectarea datelor	10
2.3 Analiza datelor.....	19
2.4 Validarea constatărilor și concluziilor preliminare	32
2.5 Redactarea livrabilului	32
3. Conținutul actualizat al metodologiei de analiză a posturilor	33
3.1 Documente de referință.....	33
3.2 Obiectivul metodologiei - cadru.....	34
3.3 Definiții.....	34
3.4 Aplicabilitate	35
3.5 Documente necesare pentru implementarea procedurii de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice	36
3.6 Detalierea etapelor de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice	36
3.7 Roluri și responsabilități	53
3.8 Instrumente de lucru	54
4. Plan de diseminare a metodologiei – cadru de analiză a posturilor	55
5. Anexe	56
Anexa 1 Lista documentelor consultate	56
Anexa 2 Instrument de lucru analiza dosare fizice competente specifice.....	59
Anexa 3 Ghid interviu structurat derulat cu reprezentanții ANFP.....	59

Anexa 4	Ghid interviu structurat derulat cu reprezentanții autorităților și instituțiilor publice	61
Anexa 5	Anexa nr. 1 la Metodologia de analiză a posturilor – Formular de analiză a posturilor	63
Anexa 6	Anexa nr. 2 – Formular de identificare a competențelor specifice	69
Anexa 7	Anexa nr. 3 la Metodologia de analiză a posturilor – Raport de analiză a posturilor....	78
Anexa 8	Anexa nr. 4 la Metodologia de analiză a posturilor – Model Document de aprobare competente generale și specifice.....	81
Anexa 9	Anexa nr. 5 la Metodologia de analiză a posturilor – Model cerere de avizare a competențelor specifice	82
Anexa 10	Anexa nr. 6 la Metodologia de analiză a posturilor – Fișa postului standardizată	83

Sumar executiv

Obiectivul **Raportului privind actualizarea și dezvoltarea metodologiei de analiză a posturilor** este de a prezenta rezultatele analizei datelor colectate în vederea fundamentării propunerilor și recomandărilor cu privire la îmbunătățirea conținutului Metodologiei de analiză a posturilor, utilizată în vederea elaborării și avizării cadrelor de competențe specifice necesare ocupării unei funcții publice, de către autoritățile și instituțiile publice din România.

Obiectivul Metodologiei de analiză a posturilor este descrierea etapelor de proces și a activităților prin intermediul cărora se derulează procedura de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice, introdusă prin Capitolul IV din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

Conform art. 11 alin. (1) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, competențele specifice necesare ocupării unei funcții publice sunt competențe obligatorii, care se identifică în condițiile prevăzute la art. 25-30 din cadrul anexei menționate. Conform art. 26 din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, identificarea competențelor specifice se realizează prin intermediul unui proces de analiză a posturilor.

Astfel, procesul de analiză a posturilor vizează trei obiective:

1. **transpunerea competențelor generale** stabilite conform art. 17 din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, la nivelul fiecărui post aferent funcțiilor publice din cadrul autorităților și instituțiilor publice menționate în secțiunea a IV-a din prezenta Metodologie - cadru (Aplicabilitate)
2. **identificarea competențelor specifice**, adică a cunoștințelor și abilităților care descriu în mod concret ceea ce ocupantul postului trebuie să cunoască, să înțeleagă la nivel teoretic și/ sau faptic și ceea ce trebuie să realizeze ca urmare a deținerii acestor cunoștințe, respectiv derularea de activități specifice prin punerea în practică a cunoștințelor deținute.
3. **întocmirea fișelor de post standardizate** aferente fiecărei funcții publice, ca urmare a structurării informațiilor despre un post (e.g., informații generale, descrierea postului, condiții pentru ocuparea postului), a transpunerii cadrului de competențe generale și a identificării competențelor specifice.

Versiunea revizuită a Metodologiei, inclusă în cadrul acestui raport, urmărește, pe lângă descrierea succintă a modului în care se realizează analiza posturilor conform legislației în vigoare, detalierea activităților realizate în sprijinul derulării cu succes a etapelor de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice, astfel cum sunt acestea reglementate în Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare; în acest sens, actualizarea și dezvoltarea Metodologiei de analiză a posturilor au vizat:

- Detalierea etapelor de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice

- Inventarierea situațiilor în care se derulează analiza posturilor, conform prevederilor legale în vigoare
- Includerea de recomandări, bune practici și exemple în cadrul fiecărei etape
- Instrument de lucru privind identificarea competențelor specifice
- Structurarea și uniformizarea formatului metodologiei și includerea reprezentări grafice, în vederea parcurgerii pașilor de proces cu ușurință

Definiții

Termenii și abrevierile utilizate pe parcursul prezentului raport sunt definiți și explicați în tabele următoare:

Tabelul nr. 1 : Definițiile termenilor utilizați în cadrul raportului

Termen	Definiție
Autoritate publică	Organ de stat sau al unității administrativ-teritoriale care acționează în regim de putere publică pentru satisfacerea unui interes public, potrivit art. 5.lit. k) din Codul administrativ
Cadru de competențe	Model de referință pentru organizarea și dezvoltarea carierei profesionale, exprimat prin totalitatea standardelor, indicatorilor și descriptorilor utilizați cu referire la capacitatea unei persoane de a selecta, combina și utiliza cunoștințe, abilități și alte achiziții constând în valori și atitudini, pentru rezolvarea cu succes a sarcinilor stabilite în exercitarea unei funcții, precum și pentru dezvoltarea profesională și personală, în condiții de eficacitate și eficiență
Categorie de competențe	Competențe cu caracteristici comune în strânsă legătură una cu alta, care se pot grupa sub o etichetă comună pentru a crea un model simplu și ușor de înțeles
Codul Administrativ	Ordonanță de urgență nr. 57/2019 privind Codul administrativ cu modificările și completările ulterioare
Competență	Set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde: cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități, care fac posibilă îndeplinirea eficace și eficientă a unei activități
Competențe generale	Totalitatea competențelor necesare la nivelul întregului personal al unei instituții pentru a lucra în mod eficient la orice nivel ierarhic și indiferent de specializare
Competențe specifice	Competențe obligatorii care au în componentă cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități, stabilite la nivelul instituției pentru fiecare post în parte, necesare ocupării funcției respective
Comportament	Modalitate observabilă de a acționa a unei persoane în anumite situații
Evaluator	Persoană care realizează evaluarea obiectivă a performanțelor profesionale individuale ale personalului de specialitate/ funcționarilor publici/ personalului contractual, prin compararea gradului și modului de îndeplinire a obiectivelor individuale și a criteriilor de performanță stabilite cu rezultatele obținute în mod efectiv de către aceștia pe parcursul unui an calendaristic
Funcție publică	Ansamblul atribuțiilor și responsabilităților, stabilite în temeiul legii, în scopul exercitării prerogativelor de putere publică de către autoritățile și instituțiile publice, potrivit art. 5.lit. y) din Codul administrativ
Funcționar Public	Funcționarul public este persoana numită, în condițiile legii, într-o funcție publică, astfel cum prevede art. 371 alin. (1) din Codul administrativ.
Instituție publică	Structură funcțională care acționează în regim de putere publică și/sau prestează servicii publice și care este finanțată din venituri bugetare și/sau din venituri proprii, în condițiile legii finanțelor publice, potrivit art. 5 lit. w) din Codul administrativ
Nivel de competență	Clasificare bazată pe gradul de complexitate care definește o competență și care diferențiază competențele între diferitele categorii de funcții/ posturi (de conducere sau de execuție), inclusiv între gradele profesionale ale funcțiilor de execuție
Organigrama	Structură unitară redată sub forma unei diagrame logice, prin care se sistematizează și se concentrează modul de organizare a tuturor resurselor umane de la nivelul unei autorități sau instituții publice, după caz, redând schematic

Termen	Definiție
	detaliile cu privire la raporturile ierarhice de subordonare/ supraordonare, precum și raporturile de colaborare, potrivit art. 5 lit. ff) din Codul administrativ
Post/ funcție	Poziție în structura organizatorică a unei instituții pentru care sunt stabilite atribuții și responsabilități cu limită de competență; în cadrul prezentului raport, titulatura de post sau funcție este folosită independent de categoria de personal la care se face referire

Acronime

Tabelul nr. 2 : Acronime utilizate în cadrul raportului

Acronim	Explicație
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
Asocierea EY	Asocierea SC Ernst & Young SRL, Ascendis Consulting SRL, Băncilă, Diaconu și Asociații – Societate Profesională de Avocați cu Răspundere Limitată, 42 Organizational Assessment SRL, EY Cyprus Advisory Services Limited - Ernst & Young Cyprus Limited
BM	Banca Mondială
CRU	Compartimente de resurse umane
MMSS	Ministerul Muncii și Solidarității Sociale
MRU	Managementul resurselor umane
OUG 57/2019	Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare
OUG 191/2022	Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ
OUG 121/2023	Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 121/2023 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
SGG	Secretariatul General al Guvernului

1. Introducere

1.1 Obiectivele proiectului

Proiectul „Lot II Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii / analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419 PNRR” este implementat în cadrul contractului de prestări servicii nr. 49313/26.10.2023. Contractul este încheiat între Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) și Asociera formată din SC Ernst & Young SRL, Ascendis Consulting SRL, Băncilă, Diaconu și Asociații – Societate Profesională de Avocați cu Răspundere Limitată, 42 Organizational Assessment SRL, EY Cyprus Advisory Services Limited - Ernst & Young Cyprus Limited.

Tabelul de mai jos prezintă un sumar al principalelor caracteristici ale proiectului:

Tabel 3. Date generale privind contractul de prestări servicii

Numărul contractului	49313/26.10.2023
Țara	România
Autoritate Contractantă	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
Data de început a proiectului	30.10.2023
Durata	29 luni de la data semnării contractului, corelată cu termenul prevăzut pentru atingerea jalonului 419 din PNRR 31.12.2025

Obiectivul proiectului este implementarea măsurii din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) privind operaționalizarea cadrelor de competență din administrația publică centrală, care include pregătirea adoptării actului legislativ și punerea în aplicare a acestuia. Măsura face parte din Componenta C14 – Bună guvernare, Reforma 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public din cadrul PNRR. Jalonul din PNRR de îndeplinit până la de 31.12.2025 prin implementarea acestui proiect este Jalonul 419 - Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală.

Beneficiile așteptate ale proiectului prevăd implementarea de măsuri privind operaționalizarea cadrelor de competență din administrația publică centrală, care va include elaborarea propunerii de politică publică și pregătirea actului normativ și punerea în aplicare efectivă a acestuia, în vederea îndeplinirii Jalonului 419 – PNRR, prin:

- introducerea unui **cadru de competențe**, prin care să se specifice abilitățile de care are nevoie personalul pentru a performa, susține integrarea armonizată a funcțiilor de resurse umane, de la identificarea nevoilor de personal, până la recrutare și evoluția în carieră, ducând la integrarea pe verticală a personalului în instituție și la integrarea orizontală a proceselor de resurse umane din instituție;
- **dezvoltarea/actualizarea de metodologii/ analize/ ghiduri/ studii**, precum și **derularea de instruiți** care să faciliteze utilizarea cadrelor de competențe;
- elaborarea unui **studiu privind cadrul legal și instituțional care reglementează cadrele de competență** generale și specifice;
- elaborarea unui **document cu opțiuni de politică publică** privind clarificarea rolurilor specifice posturilor și simplificarea clasificării posturilor, extinderea utilizării cadrelor de competență pentru toate procesele de MRU pentru toate funcțiile publice, de la nivel central, teritorial și local, iar ulterior și pentru personalul contractual;
- realizarea unei **analize care să cuprindă propuneri de reglementare** și instrumentele de fundamentare și motivare aferente

1.2 Obiectivele și structura raportului

Prezentul raport evidențiază abordarea metodologică urmată de către Asociera EY în vederea realizării obiectivului Activității 1 – Actualizarea și dezvoltarea Metodologiei de analiză a posturilor, aferenta proiectului „Lot II Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii / analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419 PNRR”.

Sarcinile derulate de către Asocieria EY în cadrul Activității 1 au presupus colectarea, centralizarea și analiza de informații din surse multiple, interne și externe ANFP, în vederea identificării și fundamentării ipotezelor de lucru care să susțină revizuirea procesului de analiză a posturilor urmând ca acesta, descris și dezvoltat în versiunea actualizată a Metodologiei de analiză a posturilor, să poată sprijini atât derularea concursului național pentru ocuparea tuturor funcțiilor publice vacante prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii, cât și extinderea utilizării cadrelor de competențe generale și specifice în cadrul altor procese de resurse umane, precum managementul performanței, formarea și dezvoltarea profesională etc.

Versiunea revizuită a Metodologiei, inclusă în cadrul acestui raport, urmărește, pe lângă descrierea succintă a modului în care se realizează analiza posturilor conform legislației în vigoare, detalierea activităților realizate în sprijinul derulării cu succes a etapelor de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice, astfel cum sunt acestea reglementate în Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

În acest sens, analiza derulată în cadrul acestui raport vizează strict etapa esențială cuprinsă în cadrul Anexei nr. 8 menționată anterior, cu privire la procesul de analiză a posturilor, având în vedere faptul că, în contextul organizării concursului național pentru ocuparea tuturor funcțiilor publice vacante prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din OUG nr. 57/2019 în conformitate cu prevederile art. 467 din același act normativ, actualizarea și dezvoltarea Metodologiei de analiză a posturilor devin esențiale, date fiind nevoile de asistență de specialitate ale autorităților și instituțiilor publice în implementarea cadrelor de competență generale și specifice.

Elaborarea prezentului Raport a implicat derularea unui amplu proces de colectare și analiză a datelor, în cadrul căruia au fost valorificate inclusiv livrabilele elaborate de Banca Mondială prin proiectul “Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, cod SIPOCA 136.

Conținutul raportului a fost structurat în funcție de solicitările Caietului de Sarcini și a propunerii tehnice înaintată de către Asocierie în faza de achiziție. În acest sens, raportul vizează obiectivul general de actualizare și dezvoltare a metodologiei de analiză a posturilor dar și următoarele obiective specifice:

- Centralizarea informațiilor despre situația actuală, analiza cadrului legislativ incident și analiza cadrului instituțional;
- Descrierea procesului de analiză a posturilor derulat de către autorități și instituții publice și a rezultatelor acestuia în practică și formularea de propuneri în vederea îmbunătățirii activității de analiză a posturilor;
- Descrierea calitativă și cantitativă a competențelor specifice identificate în mod corect în demersurile de acest tip derulate până în prezent, inclusiv gradul de corelare al acestora raportat la posturi identice, precum și a celor care au necesitat recomandări de revizuire formulate de către ANFP în vederea avizării;
- Inventarierea propunerilor și recomandărilor privind direcțiile de acțiune în vederea calibrării metodologiei actuale la cerințele implicate prin organizarea concursului național pentru toate funcțiile publice vacante și, implicit, la nevoia derulării exercițiilor de analiză a posturilor pentru toate categoriile de funcții publice, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii;
- Identificarea și descrierea aspectelor deficitare în aplicare care necesită îmbunătățirea reglementării și identificarea, după caz, a unor noi nevoi de reglementare, în cazul constatării unor lacune sau inconsistențe legislative, însoțite de motivarea corespunzătoare;
- Propunerea de modele de formulare standard, în vederea acordării de sprijin activităților derulate de către autorități și instituții publice în procesul de analiză a posturilor;
- Propunerea de modele/exemple de analiză a postului și identificare de competențe specifice.

Raportul este structurat în următoarele capitole:

- 1. Introducere**, incluzând descrierea sumară a conținutului acestui raport, obiectivele proiectului și ale raportului;

2. **Cadrul general al realizării analizelor asupra normelor legale și documentelor de referință**, incluzând descrierea pe larg a metodologiei de colectare, centralizare și analiză a datelor, concluziile analizelor calitative și cantitative precum și analizele aferente contextului legislativ și instituțional;
3. **Conținutul actualizat al metodologiei de analiză a posturilor**, incluzând: obiective, definiții, documente de lucru, diagrame de proces, detalierea activităților și pașilor de proces, roluri și responsabilități, modele de formulare;
4. **Plan de diseminare a metodologiei** și de transfer al cunoștințelor către segmentele relevante de interlocutori cheie;
5. **Anexe**, respectiv:
 - instrumente de lucru utilizate în vederea derulării cercetării cantitative și calitative, pentru fundamentarea analizelor derulate
 - formulare propuse a fi utilizate în procesul de analiză a posturilor și anexate Metodologiei – cadru

2. Cadrul general al realizării analizelor asupra normelor legale și documentelor de referință

În derularea sarcinilor asumate de către Asocieria EY în cadrul acestei Activități s-a avut în vedere faptul că procesul de analiză a posturilor, bazat pe activitățile de colectare și analiză critică a informațiilor despre responsabilitățile și rezultatele așteptate ale fiecărui post aferent unei funcții publice din structura organizatorică a instituțiilor și autorităților publice, în vederea identificării scopului, obiectivelor, atribuțiilor principale ale acestuia, precum și a competențelor necesare, reprezintă elementul principal ce necesită clarificare și definire detaliată astfel încât să poată fi înțeles și aplicat în mod corect de către autoritățile și instituțiile publice, respectând cadrul legal incident.

Metodologia utilizată în vederea obținerii rezultatelor așteptate în cadrul Activității 1 – Actualizarea și dezvoltarea Metodologiei de analiză a posturilor a presupus o abordare etapizată, detaliată în subcapitolele care urmează.

2.1 Pregătirea și validarea conceptului metodologic

Această etapă inițială a fost derulată de către reprezentanții Asocierii EY cu scopul de a asigura o organizare corectă și eficientă a activității, care să permită atingerea obiectivelor și rezultatelor așteptate, conform celor ilustrate în capitolul introductiv al prezentului raport. În acest sens, anterior derulării activităților de colectare, centralizare și analiză a datelor, următoarele aspecte au fost agreate în cadrul unor ședințe de lucru cu reprezentanții ANFP:

- actualizarea calendarului de implementare a activității și a cadrului metodologic (i.e., actualizarea listei datelor de intrare și inventarierea dificultăților pe care Asocieria se aștepta să le întâlnească în culegerea și interpretarea datelor);
- confirmarea obiectivelor Activității și a contextului instituțional și legal în cadrul căruia s-a desfășurat intervenția de dezvoltare și actualizare a Metodologiei de analiză a posturilor;
- stabilirea unor modalități de comunicare în vederea obținerii tuturor informațiilor necesare analizelor derulate (e.g., transmiterea de către reprezentanții ANFP a tuturor documentelor de interes, în format electronic, transmiterea listelor cu date de contact, etc.);
- stabilirea interlocutorilor relevanți în vederea colectării datelor prin intermediul metodelor de colectare cantitative și calitative propuse, respectiv evaluarea volumetrică a informațiilor care se regăsesc în format electronic (e.g., documente juridice în vigoare sau în curs de pregătire, livrabile din cadrul altor proiecte, răspunsuri ale ANFP transmise în mod oficial autorităților și instituțiilor publice la solicitările acestora de asistență de specialitate, ca urmare a derulării exercițiilor de analiză a posturilor) și în format fizic (i.e., dosarele arhivate de către reprezentanții ANFP conținând în documentația aferentă avizării competențelor specifice și corespondența cu reprezentanții autorităților și instituțiilor publice care au solicitat avizul ANFP ca urmare a transpunerii competențelor generale și identificării competențelor specifice).

2.2 Colectarea datelor

Etapă de colectare a datelor a fost realizată prin intermediul activităților de cercetare documentară calitativă și cantitativă și ca urmare a organizării și derulării de interviuri structurate, cu scopul de a verifica, identifica și selecta datele relevante din studii/ analize/ rapoarte relevante interne sau externe precum și din experiențele reprezentanților ANFP și ai autorităților și instituțiilor publice implicați în procesul de avizare a cadrelor de competență specifice. Această etapă a presupus inclusiv cercetarea documentelor ce stabilesc perimetrul legislativ și cadrul instituțional, în vederea conturării unei imagini cât mai clare asupra situației actuale și, implicit, asupra modului în care s-a derulat procesul de analiză a posturilor până în prezent.

Astfel, activitățile de colectare și centralizare a informațiilor derulate în vederea elaborării prezentului raport și a propunerilor și recomandărilor aduse conținutului metodologiei de analiză a posturilor au vizat o abordare sistematică de culegere a datelor dintr-o varietate de surse. Prin utilizarea mai multor metode de colectare și anchetarea surselor puse la dispoziție s-a avut în vedere conectarea rațională a datelor disponibile la obiectivele specifice definite în prealabil și agreate împreună cu reprezentanții ANFP.

Considerând obiectivele propuse, activitățile principale derulate în cadrul acestei etape au vizat:

- identificarea surselor de informații relevante și asigurarea accesului la acestea;
- identificarea, selecția și inventarierea datelor relevante pentru scopul analizelor menționate anterior;
- parcurgerea și înțelegerea informațiilor identificate ca fiind relevante, în vederea actualizării și dezvoltării metodologiei de analiză a posturilor.

2.2.1 Cercetare documentară

Activitățile de cercetare documentară au presupus identificarea și selecția datelor din studii/ analize/ rapoarte relevante interne sau externe. De asemenea, în cadrul acestei etape, echipa EY a definit perimetrul cadrului legislativ și cadrului instituțional, în vederea conturării unei imagini cât mai clare asupra situației actuale și, implicit, asupra modului în care s-a derulat procesul de analiză a posturilor până în prezent.

Cercetarea documentară a presupus colectarea, selecția și inventarierea de informații din cadrul documentelor listate în Anexa nr. 1 - Documentele consultate în vederea derulării cercetării documentare.

2.2.1.1 Cadrul legislativ și instituțional

Sistemul de management al resurselor umane din administrația publică din România funcționează pe baza unui cadru descentralizat la nivel instituțional, având ca principali actori implicați Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației („MDLPA”) – autoritatea centrală responsabilă cu elaborarea politicilor și a strategiilor în administrația publică, Secretariatul General al Guvernului („SGG”) – instituția responsabilă de coordonarea planificării strategice pentru instituțiile centrale și Agenția Națională a Funcționarilor Publici („ANFP”) – în subordinea MDLPA, cu atribuții în elaborarea și monitorizarea politicilor de gestionare a funcției publice, precum și de păstrare a evidențelor privind funcția publică.

În ciuda progreselor semnificative pe care România le-a înregistrat în guvernare și în administrația publică prin intermediul reformelor și a programelor menite să modernizeze administrația, se constată, în continuare, necesitatea implementării unei abordări unitare și strategice în administrația publică, bazată pe un proces atent și consecvent de management al schimbării.

Obiectivul principal de a profesionaliza și depolitiza sectorul public s-a reflectat în politica legislativă a României, astfel că de-a lungul timpului au fost adoptate o serie de acte normative precum:

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare; reprezintă, în prezent, principalul cadru de referință în acest domeniu, reglementând atribuțiile principale ale ANFP, regulile generale în materie aplicabile funcționarilor publici, precum și cadrul general aplicabil personalului contractual din administrația publică.

- Legea 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici – a reprezentat un prim pas în modernizarea funcției publice, aceasta înființând Agenția Națională a Funcționarilor Publici având ca scop dezvoltarea unui corp de funcționari publici profesioniști, stabili și imparțiali;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 92/2008 privind statutul funcționarului public denumit manager public – având ca scop înlăturarea unor disfuncționalități apărute în gestionarea corpului profesioniști al managerilor publici.

Prin intrarea în vigoare a OUG nr. 57/2019 și, ulterior, a actelor normative care o modifică și completează, atribuțiile ANFP au fost extinse, în acest moment incluzând și:

- elaborarea de cadre de competențe generale, în condițiile legii,
- avizarea de cadre de competențe specifice, elaborate de autoritățile și instituțiile publice, pentru funcțiile publice prevăzute la art. 385 din OUG menționată, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale, în condițiile legii
- colaborarea cu compartimentele specializate din cadrul fiecărei autorități și instituții publice în vederea acordării la cerere a asistenței de specialitate referitor la aplicarea legislației privind funcția publică și funcționarii publici.

Prin urmare, ANFP are un rol central și activ în operaționalizarea cadrelor de competență la nivelul proceselor de resurse umane, fiind în măsură să ofere asistență de specialitate în vederea rectificării neajunsurilor rezultate din absența unor politici sau strategii unitare de management al resurselor umane pentru funcția publică.

Abilitatea ANFP de a oferi asistență de specialitate în domeniul managementului resurselor umane a fost consolidată inclusiv printr-o serie de proiecte derulate în baza atribuțiilor conferite prin art. 401 la OUG menționată, precum:

- Proiectul „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, cod proiect SIPOCA 136, perioadă de derulare noiembrie 2017 – septembrie 2022, dezvoltat în colaborare cu BM; beneficiarul proiectului a fost SGG iar ANFP și MMSS au avut calitatea de parteneri în cadrul proiectului al cărui scop principal a fost acela de a dezvolta sistemul de management strategic integrat al resurselor umane astfel încât acestea să poată asigura suportul necesar unei administrații publice moderne, performante, incluzive și inovative.

În cadrul acestui proiect a fost dezvoltat modelul de cadru de competențe generale aplicabile în administrația publică și a fost descris procesul de analiză a posturilor în baza cărora au fost elaborate, ulterior, Normele privind cadrele de competență generale și specifice și Metodologia de analiză a posturilor, printre altele.

- Proiectul “Consolidarea capacității administrative a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici”, cod proiect 20RO04 a cărui perioadă de derulare a fost iunie 2020 - iulie 2022; proiectul a beneficiat de asistența tehnică din partea BM și a avut ca obiectiv specific sprijinirea ANFP în eforturile de îmbunătățire a capacității organizaționale în vederea realizării reformelor cheie în domeniul MRU, în funcțiile publice din România.
- Proiectul „Transparență și competență în sectorul public”, cod proiect SIPOCA 870, a cărui perioadă de derulare este decembrie 2020 – decembrie 2023; proiectul vizează dezvoltarea și implementarea de politici și instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane pentru asigurarea transparenței, coerenței și competenței în sectorul public, printre care se numără și dezvoltarea și pilotarea noului concept administrativ de concurs național.

Ca urmare a implementării, cu sprijinul Băncii Mondiale, a proiectului “Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, cod SIPOCA 136, au fost identificate o serie de provocări în derularea proceselor de resurse umane, asociate cu lipsa unui cadru de competențe generale și specifice, printre care:

- lipsa unui proces centralizat de analiză și planificare strategică a resurselor umane pe termen mediu, care să fie conectat la procesele de planificare strategică a resurselor umane de la nivel de instituție ¹
- inexistența unei standardizări la nivel național care să poată fi folosită pentru fișele de post generale sau pentru competențele generale identificate pentru categorii specifice de angajați din administrația publică²;
- realizarea evaluării performanței funcționarilor publici de execuție și de conducere în baza unor criterii generale de performanță greu de operaționalizat și de evaluat³

În acest context și considerând obiectivele generale ale Strategiei în domeniul funcției publice pentru perioada 2023-2027 cât și intervențiile specifice cuprinse în Planul Național de Redresare și Reziliență, s-a impus necesitatea elaborării unor proiecte de acte normative în domeniul managementului funcției publice și al funcționarilor publici care să constituie cadrul legal prin intermediul căruia autoritățile și instituțiile publice sunt sprijinite în vederea adresării provocărilor identificate.

Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 191/2022

Considerând recomandările rezultate ca urmare a derulării proiectului “Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, cod SIPOCA 136 și prin mandatul acordat în cadrul art. 401 lit. m) din OUG nr. 57/2019, ANFP a elaborat proiectul de act normativ aferent OUG nr. 191/2022, pentru modificarea și completarea OUG nr. 57/2019.

Proiectul de act normativ a vizat, prin intermediul Anexei nr. 1 (ulterior devenită anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare), reglementarea normelor privind cadrele de competențe generale și specifice, în vederea asigurării unei abordări unitare și strategice a proceselor de planificare a forței de muncă în domeniul funcției publice, recrutare și managementul performanței în administrația publică din România. În același timp, proiectul a stabilit și normele privind organizarea și desfășurarea proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții vacante și modalitatea de previzionare a necesarului de funcții publice pentru organizarea proiectului-pilot (Anexa nr. 2, ulterior devenită anexa nr. 9 la OUG nr. 57/2019).

Principalele modificări și/ sau completări aduse OUG nr. 57/2019, au fost referitoare la:

- atribuțiile ANFP cu privire la organizarea concursului pentru ocuparea funcțiilor publice (art. 401 lit. r) și cu privire la avizarea cadrelor de competențe specifice, elaborate de autoritățile și instituțiile publice, pentru funcțiile publice de stat, teritoriale și locale, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale, în condițiile legii (art. 401 lit. m¹ din OUG nr. 57/2019);
- condițiile privitoare la organizarea și derularea concursului de ocupare a funcțiilor publice vacante (art. 467 din OUG nr. 57/2019) și referitoare la derularea proiectului-pilot de organizare a concursului de ocupare a funcțiilor publice generale vacante de grad profesional debutant din cadrul autorităților și instituțiile publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice de stat și teritoriale, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii, și a funcțiilor publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici;
- categoriile de competențe generale, respectiv: eficiență personală; eficiență interpersonală; responsabilitate socială; competențe manageriale; leadership (art. 8 din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019);
- nivelurile de complexitate (art. 12-15 din Anexa nr. 8), descriptorii, indicatorii comportamentali aferenți competențelor generale și categoriile de funcții publice cărora li se aplică (art. 17 din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019);
- modalitățile de utilizare a cadrelor de competență generale (art. 5 din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019), respectiv în etapa de recrutare realizată prin concurs național, pentru ocuparea posturilor aferente funcțiilor publice de stat sau teritoriale, la concursurile pe post, pentru ocuparea funcțiilor publice locale vacante, în cadrul aparatului propriu al autorităților administrației publice locale și al instituțiilor publice subordonate acestora și în cadrul procesului

¹ Livrabilul 1.1 Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane, dezvoltat de către Banca Mondială prin proiectul “Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, cod SIPOCA 136, p.62

² Ibidem, p.73

³ Ibidem, p.92

de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici bazat pe competențe, conform art. 398¹ și art. 485¹ din OUG nr. 57/2019;

- competențele specifice, stabilite pe baza condițiilor pentru ocuparea funcției publice și necesare pentru exercitarea atribuțiilor postului (art. 7 lit. b) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019;
- tipurile de competențe specifice (art. 11 alin. (2) lit. a)-d) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, respectiv:
 - a) competențele lingvistice de comunicare în limbi străine, necesare pentru exercitarea atribuțiilor din fișa postului,
 - b) competențele lingvistice de comunicare în limba minorității naționale, dacă este cazul, în condițiile legii,
 - c) competențele în domeniul tehnologiei informației și
 - d) competențele specifice postului, alte competențe specifice necesare ocupării funcției publice;
- modalitățile de verificare a competențelor generale și specifice (art. 18 – 21 din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019);
- etapele procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice (art. 22):
 - a) constituirea unui grup de lucru la nivelul fiecărei autorități și instituții publice în vederea analizei posturilor aferente funcțiilor publice;
 - b) analiza posturilor aferente funcțiilor publice și identificarea necesarului de competențe;
 - c) stabilirea pentru fiecare post aferent unei funcții publice a competențelor generale și a competențelor specifice identificate în condițiile prevăzute la art. 8, 9 și 11 din Anexa nr. 8 la OUG 57/2019
 - d) avizarea competențelor specifice de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici;
 - e) întocmirea și aprobarea fișei postului standardizate.
- detalierea etapelor de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice (art. 23 – 31 din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019);
- modalitatea de previzionare a necesarului de funcții publice în baza raportului analizei posturilor, elaborat în condițiile reglementate de normele privind cadrele de competențe generale și specifice, prevăzute în Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, precum și în baza analizei datelor și a deficitului de personal instituțional (art. 7 din Anexa nr. 9 la OUG nr. 57/2019).

Actul normativ a presupus aplicarea prevederilor referitoare la etapele procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice de către autoritățile și instituțiile publice conform termenelor stabilite prin Art. III din OUG nr. 191/2022, respectiv:

- 13 februarie 2023, pentru realizarea analizei posturilor aferente funcțiilor publice generale vacante de grad profesional debutant și a funcțiilor publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici;
- 30 iunie 2023, pentru restul funcțiilor publice generale și specifice, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii (acest termen fiind ulterior modificat prin intermediul Legii nr. 348 din 10 noiembrie 2023 privind aprobarea OUG nr. 191/2022 pentru modificarea și completarea OUG nr. 57/2019, în data de 31 decembrie 2023)

Implementarea tuturor acestor prevederi noi a presupus, în practică, gestionarea mai multor tipuri de provocări operaționale și metodologice referitoare la derularea etapelor de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice, după cum urmează:

- cu impact asupra ANFP, în ceea ce privește:
 - dezvoltarea de metodologii, ghiduri și instrumente în vederea explicitării și exemplificării modalităților de aplicare a cadrului legal în vederea realizării analizei posturilor;
 - organizarea de comunicări și instruirii într-un termen foarte limitat, în vederea familiarizării reprezentanților autorităților și instituțiilor publice cu conținutul Anexei nr. 8 și, implicit, cu etapele procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice;
 - gestionarea unui volum mare de solicitări de avizare a cadrelor de competențe specifice din partea autorităților și instituțiilor publice într-un interval de timp foarte scurt, solicitări gestionate de un număr limitat de reprezentanți ai ANFP;

- abordarea uniformă a răspunsurilor (în scris sau comunicate verbal) a solicitărilor de avizare a competențelor specifice, în afara perimetrului determinat de metodologia de analiză a posturilor elaborată în acest sens și a instrumentelor de lucru anexate acesteia, dată fiind diversitatea de funcții publice și modurile diferite de structurare/organizare și specializare ale autorităților și instituțiilor publice, documentele și instrumentele elaborate în sprijinul derulării etapelor reglementate la art. 22 din Anexa nr. 8 neputând fi particularizate pe fiecare situație în parte;
- cu impact asupra autorităților și instituțiilor beneficiare, în ceea ce privește:
 - familiarizarea cu cadrul legal, metodologiile, ghidurile și instrumentele elaborate de către ANFP într-un termen foarte scurt, considerând prioritatea avizării cadrelor de competențe specifice pentru posturile aflate în scopul proiectului-pilot
 - mobilizarea de resurse umane în vederea coordonării procesului de analiză a posturilor, constituirii grupurilor de lucru și parcurgerea tuturor etapelor aferente procesului într-un termen foarte scurt
 - identificarea surselor de informații în vederea derulării analizelor aferente posturilor

Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 121/2023

Data fiind complexitatea și noutatea sistemului de recrutare propus și implementat prin derularea proiectului-pilot dar și a cadrelor de competențe generale și a etapelor procedurii de elaborare și identificare a cadrelor de competențe specifice, derulate de către ANFP și autoritățile și instituțiile beneficiare, conform prevederilor OUG nr. 191/2022 pentru modificarea și completarea OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cât și în vederea normării organizării și dezvoltării carierei funcționarilor publici din cadrul autorităților și instituțiilor publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice de stat și teritoriale, a fost identificată necesitatea elaborării unui nou proiect de amendare a OUG nr. 57/2019.

În acest sens, ANFP a elaborat proiectul de act normativ aferent Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 121/2023, pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ. În relație cu procesul de analiză a posturilor și etapele elaborării și avizării cadrelor de competență specifice, proiectul de act normativ a adus clarificări suplimentare, cele mai relevante modificări și sau completări fiind referitoare la:

- necesitatea derulării procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență specifice în situația transformării funcției publice (art. 375 alin. (2) din OUG nr. 57/2019);
- condiția de ocupare a funcției publice de înalt funcționar public referitoare la deținerea cunoștințelor generale privind competențele lingvistice de comunicare scrisă în limbile străine engleză, franceză, germană sau spaniolă, nivel A2, conform Cadrului european comun de referință pentru limbi străine (art. 394, alin. (4) lit. e¹) din OUG nr. 57/2019)
- stabilitatea în funcția publică (art. 465¹ din OUG nr. 57/2019)
- condițiile de ocupare a funcției publice referitoare la dovedirea prin certificat sau, după caz, prin alt tip de document absolvirea unei perfecționări sau specializări stabilite expres de lege pentru ocuparea unor funcții publice, deținerea de cunoștințe teoretice în domeniul tehnologiei informației, nivel utilizator începător și îndeplinirea condiției de ocupare a postului referitoare la obținerea unui aviz sau a unei autorizații, în condițiile legii, în situația în care pentru funcția publică respectivă este prevăzută ca obligatorie această condiție de ocupare a postului, justificată de îndeplinirea unor atribuții care necesită un astfel de aviz sau autorizație (art. 465, alin. (1), lit. g), g¹) și g²) din OUG nr. 57/2019)
- condițiile de promovare în funcția publică de conducere (art. 482-483 din OUG nr. 57/2019)
- mobilitatea în cadrul funcției publice de înalt funcționar public (art. 503 alin. (3¹) din OUG nr. 57/2019)
- obligația verificării îndeplinirii competențelor specifice aferente funcției publice de către autoritatea sau instituția publică în cadrul căreia se află funcția publică, în vederea detașării sau transferului (art. 505, alin. (5¹) și nr. 506, alin (8¹) și (9) din OUG nr. 57/2019)
- extinderea utilizării cadrelor de competență generale pentru concursurile de promovare în funcțiile publice de conducere vacante (art. 5 lit. d) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019)
- extinderea utilizării competențelor specifice în cadrul procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici și la modificarea raporturilor de serviciu ale funcționarilor publici (art. 6 lit. c) și d din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019)

- sublinierea caracterului obligatoriu aferent aplicabilității competențelor specifice, clarificarea modalității de identificare a acestora și clarificarea nivelurilor de complexitate aferente competențelor specifice (art. 11 alin. (1), (3)-(5) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019)
- clarificarea modalităților de verificare a competențelor (art. 18 – art. 21 din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019)
- abrogarea prevederii referitoare la alegerea unui tip de analiză a postului, respectiv posibilitatea aplicării uneia dintre cele 2 tipuri de analiză inițial detaliate în cadrul art. 27-28 din Anexa nr.8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare;
- netransmiterea documentelor necesare și neobținerea avizului ANFP asupra competențelor specifice de către autoritățile și instituțiile publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice prevăzute la art. 385 OUG nr. 57/2019, acțiuni care atrag imposibilitatea ocupării acelor funcțiilor publice, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii (art. 30 alin. (2¹) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019)
- obligația referitoare la încărcarea competențelor specifice avizate, în cuprinsul secțiunii dedicate în acest scop din instrumentele informatice puse la dispoziție de către ANFP (art. 30 alin (5) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019)
- termenul de 6 luni de la obținerea avizului ANFP în cadrul căruia nu poate fi solicitat un nou aviz privind competențele specifice (art. 30¹ din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019)
- responsabilitatea întocmirii fișei postului standardizată (art. 31 alin. (1¹), (1²), (1³) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019);

În acest context, și în mod particular, pentru îndeplinirea obiectivului asumat privind asigurarea cadrului instituțional și a resurselor necesare pentru implementarea și monitorizarea reglementărilor în vigoare și a reformelor și investițiilor aferente PNRR, a fost necesară înființarea unor structuri noi în cadrul ANFP. Responsabilitățile privind analiza și avizarea cadrelor de competență specifice au fost alocate unui nou compartiment, organizat la nivelul Direcției Generale Juridice în cadrul Direcției Juridice de reglementare și avizare, respectiv Compartimentul avizare cadre de competențe specifice.

La momentul colectării datelor pentru prezentul raport, Compartimentul avizare cadre de competențe specifice era compus din trei posturi de consilieri juridici, dintre care unul vacant. Pe parcursul etapelor aferente proiectului-pilot, activitatea de avizare a cadrelor de competențe specifice a fost derulată, în medie, de către două persoane. În vederea susținerii activităților de avizare a cadrelor de competențe specifice imediat după intrarea în vigoare a normelor privind cadrele de competențe generale și specifice, reprezentanții ANFP au derulat următoarele activități în vederea acordării asistenței de specialitate autorităților și instituțiilor beneficiare, cu privire la procesul de analiză a posturilor:

- organizarea și susținerea de ateliere de lucru, în format fizic, cu participarea a 46 instituții și autorități publice;
- organizarea și susținerea de webinarii, în format online, cu participarea personalului din cadrul prefecturilor și a instituțiilor deconcentrate – aproximativ 500 de persoane;
- elaborarea de materiale suport, respectiv Metodologia de analiză a posturilor împreună cu formularele model, completate cu exemple, prezentări animate/ cu suport audio, prezentări utilizate în cadrul atelierelor de lucru și webinarii și diseminate prin intermediul website-ului ANFP și portalului ANFP;
- acordarea de asistență individuală, la sediul ANFP, la cerere;
- acordarea de asistență telefonică;
- transmitere de modele ale formularelor, completate la cerere, către diverse autorități și instituții publice;
- realizarea analizei documentațiilor de avizare, în stadiul de draft, cu acordarea de recomandări de îmbunătățire;
- transmiterea de răspunsuri la petiții și adrese, având ca subiect procedura de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice;
- transmiterea de recomandări scrise, ca răspuns la documentațiile transmise oficial;
- includerea de recomandări pe website-ul ANFP;
- formularea de recomandări de competențe specifice pentru diverse tipuri și/ sau categorii de posturi, la cerere;
- facilitarea accesului la livrabilele realizate de BM în cadrul proiectului SIPOCA 136 sau la livrabilul realizat de către ANAP în vederea stabilirii competențelor în domeniul achizițiilor publice;

2.2.1.2 Metodologia de analiză a posturilor

Considerând termenele legale prevăzute în cadrul art. III alin.(1) din OUG nr. 191/2022 pentru modificarea și completarea OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, etapele procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență au fost derulate de către autorități și instituții publice în două secvențe:

- **Etapa 1**, derulată în vederea realizării analizei posturilor cu scopul previzionării necesarului de funcții publice pentru organizarea proiectului-pilot și, ulterior, în vederea desfășurării proiectului-pilot al concursului de ocupare a funcțiilor publice vacante aferente funcțiilor publice generale de grad profesional debutant și celor corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, din cadrul autorităților și instituțiilor publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice de stat și teritoriale, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii;
- **Etapa 2**, derulată în vederea realizării analizei posturilor pentru funcțiile publice de stat și teritoriale, vacante și ocupate, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii

În acord cu atribuțiile stabilite în vederea avizării cadrelor de competență specifice, ANFP a elaborat Metodologia de analiză a postului, cu scopul de a descrie modalitățile de realizare a analizei posturilor, în acord cu prevederile legale și etapele procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice prevăzute în art. 22 din Anexa nr. 8 la OUG 57/2019. Documentul include formulare și modele ale documentelor pe care autoritățile și instituțiile publice trebuie să le transmită către ANFP în vederea avizării cadrelor de competențe specifice identificate, conform art. 30 alin. (3) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019. Versiunea inițială a documentului a urmărit îndeaproape normele privind cadrele de competență generale și specifice din Anexa nr. 8 la OUG 57/2019, ghidând autoritățile și instituțiile publice pe de-o parte, prin etapizarea, atât grafică cât și scriptică, a activităților esențiale de derulat în vederea obținerii avizului ANFP cât și prin explicarea exhaustivă a modului de completare a formularelor obligatorii, oferind instrucțiuni de completare în acest sens.

Această versiune inițială a suportat multiple modificări menite să explice mai detaliat etapele procesului cât și să exemplifice tipurile de competențe specifice, dat fiind gradul mare de noutate privind elaborarea de cadre de competență și utilizarea nivelurilor de complexitate aferente. În baza experienței practice acumulate ca urmare a derulării etapei 1 de avizare (conform descrierii de mai sus), ajustările au vizat în mod special modalitatea de identificare a competențelor specifice postului, altele decât cele lingvistice și digitale⁴, în vederea întăririi specializării și profesionalizării funcției publice.

Ca urmare a intrării în vigoare a prevederilor specifice procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență specifice cuprinse în OUG 121/2023 privind modificarea Anexei nr. 8 la OUG nr. 57/2019, Metodologia de analiza a posturilor a fost ajustată din nou, în raport cu modificările realizate. Totodată, pentru a întări caracterul de opozabilitate al acesteia în relație cu autoritățile și instituțiile publice care o utilizează, și în acord cu noile prevederi incluse la art. 24 din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, Metodologia de analiză a posturilor actualizată se aprobă prin ordin al președintelui ANFP, care se publică în Monitorul Oficial al României, Partea I.

2.2.2 Cercetare cantitativă

Scopul activităților de cercetare cantitativă a fost cel de identificare, într-o manieră cuantificabilă, a principalelor categorii de puncte forte și de dificultăți întâmpinate de autoritățile și instituțiile care au utilizat Metodologia de analiză a posturilor elaborată de către ANFP.

Astfel, activitățile de cercetare cantitativă au vizat:

- consultarea rapoartelor de analiză a posturilor și a celorlalte documente ce compun dosarele constituite în acest sens de către reprezentanții ANFP, ca urmare a transmiterii acestora de către autorități și instituții, în vederea obținerii avizului ANFP asupra cadrelor de competență specifice identificate;
- inventarierea autorităților și instituțiilor publice care au transmis documentația în vederea obținerii avizului ANFP, în ambele etape menționate anterior, respectiv a celor care au primit

⁴ Prevăzute în cadrul Anexei nr. 8 la OUG nr. 57/ 2019 la art. 11, alin. (2)

avizul favorabil și a celor care la data derulării activităților de cercetare cantitativă (i.e., noiembrie 2023) se aflau în curs de avizare;

- inventarierea numărului de posturi aferente funcțiilor publice analizate, a numărului de competențe specifice identificate corect în relație cu posturile analizate, a numărului de iterații în vederea avizării (i.e., număr de adrese de acordare a sprijinului de specialitate adresate unei autorități sau instituții publice ca urmare a solicitării avizului în vederea stabilirii competențelor specifice identificate), ca urmare a consultării unei selecții de documente, identificată prin eșantionare aleatorie, din dosarele de avizare transmise de către autorități și instituții publice în ambele etape menționate anterior, în vederea obținerii avizului ANFP;
- inventarierea, identificarea și descrierea competențelor specifice corect identificate și a celor care au necesitat recomandări de revizuire formulate de ANFP în vederea avizării, ca urmare a consultării unei selecții de documente, identificată prin eșantionare aleatorie, transmise în vederea obținerii avizului ANFP, atât în Etapa 1 cât și în Etapa 2 menționate anterior.

Date fiind obiectivele vizate, ANFP a pus la dispoziția Asocierii EY, în vederea realizării cercetării cantitative, următoarele surse de informații:

1. Situațiile și evidențele realizate de către Compartimentul de avizare a cadrelor de competențe specifice din cadrul Direcției Juridice Reglementare și Avizare din cadrul ANFP, în format electronic; rezultatele inventarierii acestora se regăsesc în tabelul de mai jos:

Tabel 4. Inventarierea situațiilor și evidențelor realizate ca urmare a parcurgerii documentelor de avizare de către reprezentanții ANFP

Element inventariat	Etapa I ⁵	Etapa II ⁶
Total număr de autorități și instituții publice⁷	862	
au solicitat aviz din partea ANFP în vederea stabilirii competențelor specifice	157	203
au primit avizul ANFP în vederea stabilirii competențelor specifice, restul fiind aflându-se în curs de avizare	124	64
Număr de funcții publice cu competențe specifice avizate	1.026	n/a
Număr de competențe specifice identificate și avizate, din care:	252	n/a
competențe lingvistice de comunicare în limbi străine ⁸	76	n/a
competențe lingvistice de comunicare în limba minorității naționale ⁹	0	n/a
competențe digitale ¹⁰	165	n/a
competențe specifice postului, altele decât cele menționate anterior ¹¹	11	n/a

⁵ Se referă la perioada de timp în cadrul căreia ANFP a primit solicitări de avizare a competențelor specifice ca urmare a realizării analizei posturilor, inclusiv cu scopul previzionării necesarului de funcții publice pentru organizarea proiectului-pilot și, ulterior, în vederea desfășurării proiectului-pilot al concursului de ocupare funcțiilor publice vacante aferente funcțiilor publice generale de grad profesional debutant și celor corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, din cadrul autorităților și instituțiilor publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din OUG nr. 57/2019, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii

⁶ Se referă la perioada de timp în cadrul căreia ANFP a primit solicitări de avizare a competențelor specifice ca urmare a realizării analizei posturilor aferente funcțiilor publice (inclusiv cele ocupate) prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii

⁷ Număr total de autorități și instituții publice conform datelor extrase din sistemul informatic utilizat în cadrul ANFP, disponibile în luna decembrie 2023, în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare

⁸ Competențe specifice identificate conform art. 11 lit. a) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare

⁹ Competențe specifice identificate conform art. 11 lit. b) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare

¹⁰ Competențe specifice identificate conform art. 11 lit. c) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare

¹¹ Competențe specifice identificate conform art. 11 lit. d) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare

Notă: lipsa datelor disponibile referitoare la Etapa II se datorează faptului că nu a mai fost posibilă elaborarea de evidențe de către reprezentanții ANFP în acest sens, având în vedere volumul mare al documentației transmise de către autoritățile și instituțiile publice în vederea obținerii avizului ANFP asupra competențelor identificate ulterior realizării analizei tuturor posturilor aferente funcțiilor publice (ocupate și vacante).

2. Selecție a dosarelor de avizare în format fizic, identificată prin eșantionare aleatorie, conținând documentele întocmite de către autoritățile și instituțiile publice în cadrul procesului de elaborare și avizare a cadrelor de competențe, conform art. 30 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, și transmise reprezentanților ANFP în vederea avizării cadrelor de competență specifice; inventarierea elementelor care au servit scopului analizei cercetării cantitative s-a realizat prin utilizarea unui instrument de lucru standardizat, ce se regăsește în Anexa 2 la prezentul Raport.

Selecția dosarelor de avizare în format fizic a fost realizată utilizând următoarele criterii:

- au fost selectate documentații ale instituțiilor care au participat fie în etapa 1, fie în etapa 2 de avizare a cadrelor de competențe specifice;
- au fost selectate atât instituții în cadrul cărora se regăsesc funcții publice de stat cât și teritoriale
- au fost selectate funcții publice pentru care s-au identificat competențe specifice corecte ca urmare a unui proces iterativ (i.e., după primirea asistenței de specialitate din partea ANFP, sub forma adresei scrise, ca urmare a parcurgerii documentației transmise în vederea avizării);
- au fost selectate mai multe funcții publice, din cadrul aceluiași compartiment, pentru a verifica gradul de corelare al competențelor specifice identificate

Tabel 5. Inventarierea elementelor cantitative, extrase ca urmare a consultării unei selecții de dosare conținând documentația transmisă de către autoritățile și instituțiile publice în vederea avizării cadrelor de competențe specifice

Nr. crt.	Număr funcții publice analizate	Număr competențe lingvistice în limbi străine ¹²		Număr competențe lingvistice, limba minorităților naționale ¹³		Competențe digitale ¹⁴		Alte competențe specifice ¹⁵	
		Identificate	Corecte	Identificate	Corecte	Identificate	Corecte	Identificate	Corecte
1	17	1	1	0	0	14	14	15	0
2	9	0	0	0	0	9	9	9	0
3	16	16	16	0	0	0	0	15	0
4	13	0	0	0	0	2	2	11	11
5	33	0	0	0	0	33	33	33	3
6	79	7	7	0	0	0	0	75	9
7	10	0	0	0	0	0	0	10	2
8	4	0	0	0	0	0	0	4	1
9	4	0	0	0	0	0	0	4	1
10	6	0	0	0	0	0	0	6	1
11	4	0	0	0	0	0	0	4	1
12	6	0	0	0	0	0	0	6	1
13	4	0	0	0	0	0	0	4	1
14	6	0	0	0	0	0	0	6	1
15	3	0	0	0	0	0	0	3	1
16	7	4	4	0	0	7	7	0	0
17	7	0	0	0	0	7	7	0	0
18	264	0	0	0	0	264	264	54	54
Total nr. funcții/competențe identificate	492	29	29	0	0	361	361	308	87

Elementele cantitative identificate ca fiind relevante pentru actualizarea și dezvoltarea metodologiei de analiză a posturilor au fost incluse în cadrul subcapitolului **2.3 Analiza datelor**.

¹² identificate conform art. 11 lit. a) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare

¹³ identificate conform art. 11 lit. b) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare

¹⁴ identificate conform art. 11 lit. c) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare

¹⁵ identificate conform art. 11 lit. d) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare

2.2.3 Organizarea și derularea interviurilor structurate

În vederea finalizării cercetării robuste au fost realizate 9 interviuri structurate, în format fizic, cu durata medie de o oră și jumătate fiecare, utilizând ghidurile de interviu anexate prezentului Raport (Anexele 3 și 4);

Astfel, au fost organizate:

- 3 interviuri structurate cu reprezentanții ANFP implicați în elaborarea Metodologiei de analiză a posturilor și în acordarea de suport instituțiilor beneficiare; acestea au vizat:
 - înțelegerea contextului legal în baza căruia au fost reglementate cadrele de competență generale și a prevederilor legale referitoare la derularea proiectului-pilot privind concursul național;
 - înțelegerea cadrului instituțional în care au fost puse în practică și valorificate livrabilele elaborate de către BM în cadrul Acordului pentru servicii de asistență tehnică pentru “Dezvoltarea unui sistem unitar pentru managementul resurselor umane în cadrul administrației publice” (SIPOCA 136);
 - înțelegerea demersului metodologic utilizat pentru elaborarea celor două versiuni ale Metodologiei (i.e. utilizate în cadrul etapelor descrise în subcapitolul anterior);
 - abordarea utilizată pentru diseminarea Metodologiei de analiză a posturilor și explicarea reglementărilor ce vizează cadrele de competență generale și specifice autorităților și instituțiilor publice beneficiare;
 - abordarea utilizată pentru a oferi asistență de specialitate instituțiilor beneficiare pe parcursul utilizării Metodologiei și inventarierea și descrierea instrumentelor de lucru elaborate de către reprezentanții ANFP;
 - tipurile de solicitări de asistență primite pe parcursul utilizării Metodologiei.
- 6 interviuri structurate cu reprezentanți ai autorităților și instituțiilor publice beneficiare selectate în baza unor criterii predefinite; acestea au vizat:
 - explorarea perspectivei utilizatorului privind aplicarea Metodologiei de analiză a posturilor;
 - identificarea dificultăților majore întâmpinate în procesul de elaborare și avizare a competențelor specifice, dintr-o perspectivă metodologică (e.g., în privința înțelegerii și utilizării cadrului legislativ incident, a metodologiei de analiză a posturilor și a instrumentelor de lucru elaborate de către ANFP) și dintr-o perspectivă administrativă/ de organizare (e.g., în privința constituirii grupului de lucru, identificării surselor de informații în vederea realizării analizei posturilor, modul de derulare a comunicării cu reprezentanții ANFP, etc.)

Lista instituțiilor publice propusă în vederea derulării interviurilor structurate a cuprins ministere/ autorități administrative autonome/ instituții independente, precum și organe ale administrației publice centrale de specialitate din subordinea unor ministere, care au în subordine și servicii publice deconcentrate în teritoriu, care au participat integral sau parțial la cele două etape de avizare a cadrelor de competență specifice și care au obținut sau nu au obținut avizul ANFP asupra competențelor specifice identificate.

Elementele calitative identificate ca fiind relevante pentru actualizarea și dezvoltarea metodologiei de analiză a posturilor au fost incluse în cadrul subcapitolului **2.3 Analiza datelor – 2.3.1. Studii de caz.**

2.3 Analiza datelor

Activitățile derulate în vederea interpretării datelor colectate în cadrul etapei anterioare au pornit de la dezideratul de clarificare și flexibilizare a procesului de analiză a posturilor astfel încât acesta să fie parcurs cu ușurință de către autoritățile și instituțiile publice, în vederea înțelegerii și transpunerii competențelor generale și pentru identificarea competențelor specifice posturilor aferente funcțiilor publice.

În urma conturării ipotezelor de lucru prin intermediul colectării și parcurgerii datelor, prima fază a analizei derulate a urmărit descrierea bunelor practici și practicilor problematice prin intermediul unor studii de caz realizate în baza informațiilor colectate în cadrul interviurilor structurate derulate cu autoritățile și instituțiile publice.

Analiza modului în care s-a derulat procesul de analiză a posturilor, conform cadrului legislativ incident și ca urmare a îndrumărilor primite din partea ANFP, a fost ulterior realizată valorificând datele cantitative și calitative colectate. Au fost, astfel, identificate categorii de dificultăți și puncte forte clasificate, ulterior, în funcție de impactul asupra calității competențelor specifice identificate (impact major/ mediu/ minor).

În cele din urmă, în vederea ajustării metodologiei de analiză a posturilor, concluziile analizelor derulate au fost reprezentate prin intermediul unei diagrame de tip Arborele problemei și al soluției, în vederea fundamentării concluziilor și recomandările regăsite în cadrul prezentului Raport.

2.3.1 Studii de caz:

În vederea prezentării studiilor de caz s-a optat pentru o varianta de prezentare integrată, tabelară, prin cumulara răspunsurilor înregistrate de la fiecare instituție în parte, întrucât s-a considerat că prezentarea fiecărei experiențe în mod individual nu ar fi putut surprinde elementele de interes, respectiv:

- identificarea bunelor practici, ce s-ar putea transla în recomandări și ajustări ale Metodologiei – cadru de analiză a posturilor și, eventual, ale cadrului legislativ;
- particularizarea practicilor problematice, determinate fie de factori care pot fi influențați (e.g., termene aplicabile, neclarități în interpretarea cadrului legal), fie de factori care nu pot fi controlați (e.g., subdimensionarea compartimentelor de resurse umane care gestionează, de facto, procesul de analiză a posturilor);

Elementele evidențiate în studiile de caz au fost clasificate și investigate în raport cu etapele procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice, astfel cum sunt ele prevăzute în cadrul legislativ incident. În acest sens, tabelul nr. 6 prezintă sintetic:

- Etapele procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competențe, astfel cum sunt ele prevăzute în cadrul art. 22 din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019 (a se vedea coloana 1 a Tabelului nr. 6);
- Descrierea acțiunilor instituțiilor care au utilizat Metodologia conform așteptărilor, au adaptat-o contextului propriu și au obținut, ca urmare a acestor demersuri, un aviz favorabil din partea ANFP (a se vedea coloana 2 a Tabelului nr. 6);
- Descrierea acțiunilor instituțiilor care au întâmpinat dificultăți în utilizarea Metodologiei (a se vedea coloana 3 a Tabelului nr. 6)

Tabel 6. Inventarierea elementelor cantitative, extrase ca urmare a consultării unei selecții de dosare conținând documentația transmisă de către autoritățile și instituțiile publice în vederea avizării cadrelor de competențe specifice

Etapă a procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice¹⁶	Bună practică	Practică problematică
Constituirea grupului de lucru la nivelul fiecărei autorități și instituții publice în vederea analizei posturilor aferente funcțiilor publice	• Asigurarea reprezentativității fiecărui domeniu de activitate în cadrul grupului de lucru, de la nivelul tuturor compartimentelor și la nivel teritorial, acolo unde a fost cazul; • Alocarea de roluri și responsabilități în cadrul grupurilor de lucru;	• Constituirea grupului de lucru doar la nivel formal, prin act administrativ al conducătorului instituției, în fapt derularea tuturor activităților de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice realizându-se de către reprezentanții compartimentelor de resurse umane;

¹⁶ conform art. 22 din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare

Etapă a procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice ¹⁶	Bună practică	Practică problematică
	• Derularea de sesiuni de lucru frecvente în vederea asigurării uniformității competențelor specifice identificate; • Mobilizarea în vederea îndeplinirii termenelor legale;	
Realizarea analizei posturilor aferente funcțiilor publice și identificarea necesarului de competențe;	• Adaptarea metodologiei de analiză la specificul instituției, prin crearea de sub-grupuri lucru, derularea de sesiuni de instruire aplicate și prin circularea unor modele de formulare de analiză a posturilor, completate cu informații specifice funcțiilor publice existente la nivelul structurilor interne;	• Nerespectarea instrucțiunilor de completare a formularelor de analiză a postului și a pașilor de proces, din cauza lipsei de informații relevante referitoare la atribuțiile postului ori din cauza volumului mare de informații și lipsei capacității de sinteză, fapt care a dus la imposibilitatea identificării cunoștințelor, abilităților și atitudinilor care să definească o competență specifică derivată;
Stabilirea pentru fiecare post aferent unei funcții publice a competențelor generale și a competențelor specifice identificate în condițiile prevăzute la art. 8, 9 și 11 din anexa nr. 8 la OUG 57/2019	• Preluarea integrală a cadrului de competențe generale, conform prevederilor legale • Identificarea competențelor specifice prin adaptarea condițiilor de ocupare a postului regăsite în fișele de post; • Stabilirea competențelor specifice lingvistice și digitale în concordanță cu atribuțiile și activitățile derulate la nivelul fiecărui compartiment; • Adaptarea unor modele de competență specifice domeniului de activitate, preluate din buna practică	• Preluarea eronată a cadrului de competențe generale, prin omiterea anumitor elemente și/ sau modificarea competențelor generale aplicabile funcțiilor publice și/ sau modificarea nivelurilor de complexitate stabilite conform prevederilor legale; • Stabilirea mai multor competențe specifice în cuprinsul denumirii competenței specifice identificate; • Dublarea competențelor generale prin identificarea unor competențe specifice care vizau doar atitudini generale, ce se regăsesc în indicatorii comportamentali aferenți cadrului de competențe generale; • Stabilirea în mod eronat a nivelului de complexitate pentru competențele lingvistice de comunicare în limbi străine și/ sau competențele digitale, prin preluarea nivelurilor de complexitate aferente cadrului de competențe generale; • Preluarea tuturor atribuțiilor din fișa postului, la nivel foarte detaliat și identificarea acestora drept competențe specifice • Limitarea tipurilor de competențe specifice identificate la cele lingvistice și digitale, chiar și în contextul unor posturi aferente funcțiilor publice cu domeniu de activitate extrem de specializat • Preluarea integrală a recomandărilor cu privire la tipurile de competențe specifice postului (art. 11 alin. (2) lit. d)

Etapă a procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice ¹⁶	Bună practică	Practică problematică
		incluse în metodologia de analiză a posturilor
Avizarea competențelor specifice de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici;	- Derularea unei comunicări continue cu reprezentanții ANFP, exclusiv prin intermediul mijloacelor puse la dispoziție (e.g., telefonic, prin adrese/ petiții, participarea la webinarii), în vederea obținerii de clarificări la momentul identificării lor, în funcție de etapa procedurii în care se afla instituția respectivă; - Accesarea tuturor surselor de informații puse la dispoziție de către reprezentanții ANFP	- Nerespectarea termenului de avizare, conform normelor în vigoare, din cauza subdimensionării compartimentelor de resurse umane care au gestionat, de facto, procesul de analiză a posturilor și a volumului mare de posturi aferente funcțiilor publice de analizat; - Completarea necorespunzătoare a rubricilor din formularele descriptive, prin reluarea atribuțiilor și activităților derulate în vederea îndeplinirii acestora din formularele de analiză a postului; - Necompletarea competențelor specifice avizate în sistemele informatice ale ANFP; - Renunțarea la procesul de avizare ca urmare a primirii unui aviz nefavorabil din partea ANFP;
Întocmirea și aprobarea fișei postului standardizate.	Nu au fost identificate	Completarea incorectă a fișei postului standardizate, în parte datorită faptului că nu a fost suficient de bine explicat modul de traducere a fișei postului din formatul vechi, disponibil la nivelul instituției, în formatul nou

2.3.2 Analiza operaționalizării metodologiei de analiză a posturilor

Analiza calitativă privitoare la modul în care s-a derulat operaționalizarea metodologiei de analiză a posturilor elaborată de către ANFP în rândul autorităților și instituțiilor publice care au solicitat avizul ANFP ca urmare a identificării competențelor specifice, dorește să determine relația de tip cauză-efect dintre activitățile derulate de către aceștia și rezultatele cantitative și calitative obținute în practică; în acest sens, analiza vizează:

- identificarea principalelor categorii de puncte forte (elemente din Metodologie care au fost abordate în mod corespunzător) și a principalelor categorii de dificultăți, inclusiv clasificarea acestora în funcție de impactul asupra calității rezultatului finit (impact major/ mediu/ minor); în acest sens, ca urmare a colectării și centralizării datelor s-au identificat două categorii de dificultăți/puncte forte, respectiv dificultăți/puncte forte metodologice și administrative/ de organizare.
- identificarea punctelor forte și a dificultăților, pe baza rapoartelor de analiză a posturilor transmise de instituțiile beneficiare precum și în baza documentelor inventariate în scopul elaborării acestui raport (e.g., analiza ex-post) și clasificarea acestora pe categoriile identificate;
- inventarierea unor date statistice aferente rezultatelor, pentru a identifica ponderea fiecărui punct major/ a fiecărei dificultăți în rapoartele de analiză a posturilor analizate;
- evidențierea punctelor forte recurente (ce a mers bine, conform așteptărilor) și a dificultăților recurente (ce nu a mers bine, conform așteptărilor);

Constituirea unui grup de lucru la nivelul fiecărei autorități și instituții publice în vederea analizei posturilor aferente funcțiilor publice

Prima etapă a procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență specifice, conform art. 22 din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019 presupune derularea unor activități premergătoare celor de analiză a postului. Identificarea membrilor grupului de lucru se realizează conform art. 23 alin. (3) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, prin convocarea unor funcționari publici din rândul autorităților și instituțiilor publice care ocupă poziții de conducere cu atribuții în managementul strategic al resurselor umane în cadrul structurilor/ compartimentelor din care fac parte posturile analizate și a unor funcționari publici care să dețină informații relevante referitoare la scopul, atribuțiile și activitățile aferente funcțiilor publice analizate. De asemenea, din cadrul grupului de lucru fac parte și funcționari publici din cadrul compartimentului de resurse umane.

Metodologia de analiză a posturilor elaborată de ANFP listează actorii implicați în cadrul procesului de analiză și recomandă constituirea grupului de lucru ca urmare a emiterii unui act administrativ al conducătorului autorității sau instituției publice și stabilirea unei modalități de lucru și a unui calendar care să conțină elemente esențiale cu privire la termenele în cadrul cărora este necesară să se desfășoare etapele procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice.

În practică, s-a revelat faptul că autoritățile și instituțiile publice au respectat recomandarea cu privire la constituirea grupului de lucru în baza unui act administrativ al conducătorului autorității sau instituției publice (i.e., toți reprezentanții autorităților și instituțiilor publice intervievați în etapa de colectare a datelor calitative au confirmat acest lucru și acest lucru s-a regăsit consemnat în documentele selectate din rândul dosarelor în format fizic/ electronic) iar buna practică rezultată confirmă faptul că au existat situații în care grupurile de lucru și-au stabilit un *modus operandi* anterior inițierii activităților de completare a formularelor de analiză a posturilor.

Din punct de vedere al categoriilor de dificultăți/ puncte forte întâmpinate în cadrul acestei etape, distingem următoarele:

Tabel 7. Categoriile de dificultăți/ puncte forte întâmpinate în cadrul etapei de constituire a grupului de lucru

	Metodologice	Impact	Administrative	Impact
Dificultăți	Absența competențelor în vederea înțelegerii și diseminării Metodologiei de analiză a posturilor la nivelul membrilor grupului de lucru, în rândul CRU	Mediu	Subdimensionarea compartimentelor de Resurse Umane	Major
	Absența competențelor în vederea înțelegerii scopului și atribuțiilor posturilor aferente funcțiilor publice analizate	Major	Gestionarea volumului mare de posturi și informații colectate în vederea analizei posturilor din perspectiva inexistenței unei abordări formale cu privire la rolurile și responsabilitățile asumate în rândul membrilor grupului de lucru (inclusiv din perspectiva rolului aferent reprezentantului din CRU)	Major
Puncte forte	Asigurarea reprezentativității la nivelul grupului de lucru a tuturor domeniilor funcționale, prin convocarea specialiștilor din cadrul fiecărui departament/ structură	Mediu	Mobilizarea în vederea îndeplinirii termenelor legale	Mediu
			Stabilirea unui <i>modus operandi</i> particularizat în funcție de tipologia/ domeniul/ structura autorității/ instituției publice	Mediu

Considerând cele revelate, prima etapă a procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență specifice poate fi ajustată prin/ ca urmare a:

- reglementării obligativității constituirii grupului de lucru prin act administrativ al conducătorului autorității sau instituției publice (cu scopul responsabilizării grupului de lucru)

- reglementării/ recomandării unor roluri și responsabilități în cadrul grupului de lucru prin organizarea grupului de lucru într-un colectiv constituit în mod formal, căruia să-i fie atribuite roluri și responsabilități din cadrul procesului de analiză a posturilor, în acord cu nivelul competențelor de analiză a postului deținut și al atribuțiilor cu privire la managementul strategic al resurselor umane, de exemplu:
 - Coordonatorul grupului de lucru, asumând responsabilități de coordonare și moderare a ședințelor de lucru, diseminarea informațiilor/ documentelor puse la dispoziție de către ANFP, conducerea sesiunilor de instruire cu membrii grupului de lucru, etc.; acest rol trebuie asumat de către persoana care cunoaște în detaliu cadrul legal aplicabil și a parcurs integral metodologia-cadru de analiză a posturilor și/sau a participat la instruire referitoare la procesul de elaborare și avizare a cadrelor de competență, organizate/derulate de către ANFP;
 - Secretarul grupului de lucru, asumând responsabilități de comunicare a calendarului de lucru, completarea documentației în vederea transmiterii către ANFP (raportul de analiză, document de aprobare, cerere de avizare), comunicare cu reprezentanții ANFP, etc.;
 - Specialist domeniu/ structură funcțională, asumând responsabilități de completare în varianta *draft* a formularelor de analiză a posturilor
- recomandării unor modalități de identificare a membrilor grupului de lucru din rândul specialiștilor, recunoscuți în cadrul instituției la nivel formal sau informal

Analiza posturilor aferente funcțiilor publice și identificarea necesarului de competențe

Cea de-a doua etapă a procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență specifice, conform art. 22 din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, presupune derularea activităților de colectare a informațiilor referitoare la posturile aferente funcțiilor publice analizate și sintetizarea acestora în vederea determinării competențelor specifice. Conform art. 27 din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, procesul de analiză a posturilor se realizează având în vedere o suită de elemente și activități definitorii (e.g. scopul postului, identificarea activităților derulate de către funcționarul public și a nivelului de complexitate aferent, obiective și indicatori de performanță stabiliți pentru fiecare post în parte, etc.).

Metodologia de analiză a posturilor elaborată de ANFP a elaborat un instrument de lucru - formular în vederea realizării analizei posturilor și recomandă modalități de împărțire a responsabilității de completare a acestuia între membrii grupului de lucru ori către alți specialiști cu experiență în domeniul postului analizat. Formularul include instrucțiuni de completare detaliate și anumite indicații referitoare la localizarea informațiilor ce trebuie completate. Cu toate acestea, metodologia de analiză a posturilor nu stabilește un flux de lucru în cadrul etapei, respectiv nu întărește necesitatea derulării unor activități de colectare a informațiilor premergătoare completării formularului de analiză a posturilor, în afara recomandării de consultare a fișelor de post existente.

În același timp, deși metodologia de analiză a posturilor include mențiuni referitoare la verificarea completitudinii și corectitudinii formularelor de analiză a posturilor (prin consultarea funcționarilor publici cu experiență relevantă în domeniul acelor posturi la momentul completării formularelor), nu stabilește necesitatea derulării unor activități în acest sens.

În ceea ce privește identificarea cunoștințelor, abilităților și atitudinilor în baza cărora să poată fi îndeplinite atribuțiile identificate în cadrul formularului, versiunea actuală a metodologiei de analiză a posturilor nu indică modalități de corelare a acestora cu atribuțiile și activitățile derulate.

Derularea acestei etape în practică, a revelat faptul că autoritățile și instituțiile publice au respectat recomandarea referitoare la împărțirea responsabilității de completare a formularului de analiză a posturilor între membrii grupului de lucru ori către alți specialiști cu experiență în domeniul postului analizat iar buna practică rezultată confirmă faptul că au existat situații în care această activitate s-a derulat astfel (e.g., toate instituțiile intervievate în scopul colectării datelor calitative au menționat faptul că s-au asigurat că activitatea de completare a formularelor de analiză a posturilor este derulată de persoane cu competențe demonstrate în domeniul postului).

Totuși, dificultățile de ordin metodologic întâmpinate în cadrul acestei etape s-a datorat fie lipsei de informații scriptice care să poată fi analizate cu privire la atribuțiile și activitățile derulate de către ocupanții posturilor și neînțelegerii legăturii dintre acestea și cunoștințele, abilităților și atitudinilor în baza cărora să poată fi derulate activitățile postului, fie volumului prea mare de informații disponibile la

nivelul fișelor de post consultate ce a dus la imposibilitatea sintetizării acestora și, ulterior, la identificarea unor competențe specifice compuse, grupând mai multe seturi de cunoștințe, abilități și atitudini necesare.

Din punct de vedere al categoriilor de dificultăți/ puncte forte întâmpinate în cadrul acestei etape, distingem următoarele:

Tabel 8. Categori de dificultăți/ puncte forte întâmpinate în cadrul etapei de analiză a posturilor și identificare a necesarului de competențe

	Metodologice	Impact	Administrative	Impact
Dificultăți	Sintetizarea atribuțiilor și activităților derulate în vederea îndeplinirii acestora, în cadrul formularelor de analiză a posturilor (preluate din fișele de post actuale)	Major	Accesul la documente interne și alte surse de informații în vederea realizării analizei posturilor e.g., fișe de post neactualizate, volum prea mare de informații incluse în fișele de post sau de documente de parcurs, corelat cu capacitatea de sintetizare a acestor informații	Mediu
	Imposibilitatea stabilirii unei corelații între atribuții/ activități derulate în vederea îndeplinirii acestora și cunoștințele, abilitățile și atitudinile necesare	Major	Insuficiența instruirilor referitoare la procesul de analiză a posturilor și la corelația dintre atribuții/ activități derulate în vederea îndeplinirii acestora și cunoștințele, abilitățile și atitudinile necesare	Major
Puncte forte	Nu au fost identificate		Nu au fost identificate	

Considerând cele revelate, cea de-a doua etapă a procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență specifice poate fi ajustată ca urmare a:

- recomandării accesării mai multor surse de informații în vederea completării formularelor de analiză a postului (acolo unde nu sunt date disponibile în fișele de post);
- eliminării condiției de stabilire a cunoștințelor, abilităților și atitudinilor din cadrul formularului de analiză a postului, întrucât fără utilizarea unei abordări metodologice și a unui instrument de lucru construite în vederea identificării competențelor specifice, care să conțină întrebări, formulări ajutoare și exemple în acest sens, nu se poate stabili o legătură directă între atribuții/ activități și cunoștințe, abilități și atitudini.

Stabilirea pentru fiecare post aferent unei funcții publice a competențelor generale și a competențelor specifice identificate în condițiile legii

Cea de-a treia etapă a procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență specifice presupune, pe de-o parte, transpunerea cadrului de competențe generale în raport de categoriile de funcții publice analizate și stabilirea unor competențe specifice, în baza analizei posturilor realizate în etapa anterioară. În privința competențelor specifice, etapa presupune identificarea acestora conform art. 11 din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019 și utilizând cunoștințele, abilitățile și atitudinile inventariate în etapa anterioară, în cadrul formularului de analiză a posturilor.

În vederea facilitării identificării corecte și a transunerii competențelor generale și a nivelurilor de complexitate aferente acestora în documentele necesare pentru obținerea de către autoritățile și instituțiile publice a avizului ANFP privind stabilirea competențelor specifice și în acord cu prevederile legale, Metodologia de analiză a posturilor elaborată de ANFP reia cadrul de competențe generale și modalitatea de transpunere a acestora pe fiecare categorie de funcții publice.

În ceea ce privește identificarea competențelor specifice, Metodologia de analiză a posturilor aduce clarificări suplimentare prevederilor legale (inserate în a doua versiune în cadrul documentului, ca rezultat al eforturilor de explicare și simplificare a procesului și în urma primirii feedback-ului autorităților și instituțiilor beneficiare), prin exemplificarea fiecărui tip de competență și a nivelurilor de complexitate ce pot fi stabilite, în concordanță cu tipul competenței.

În practică, cea de-a treia etapă a procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență specifice s-a dovedit a fi și cea mai provocatoare, atât din perspectiva autorităților și instituțiilor beneficiare cât și

din perspectiva ANFP, întrucât, în ciuda eforturilor susținute de a promova identificarea și stabilirea de competențe specifice (în sprijinul profesionalizării și specializării funcției publice), rezultatele demonstrează că acestea au fost identificate în mod corect (și ulterior stabilite ca urmare a avizului ANFP) de un număr mic de autorități și instituții publice și doar ca urmare a cel puțin unei iterații de asistență de specialitate din partea ANFP. Din acest motiv, datele cantitative colectate în vederea analizei calității competențelor specifice identificate sunt puține¹⁷, întrucât prea puține instituții au reușit să identifice și să stabilească în mod corect, în urma avizului ANFP, aceste competențe.

De asemenea, în relație cu cadrul de competențe generale, având în vedere faptul că Metodologia de analiză a posturilor nu specifică în concret faptul că acestea trebuie copiate în integralitatea lor, astfel cum sunt definite în prevederile legale, au existat multiple situații, chiar și în rândul instituțiilor intervievate în scopul colectării datelor calitative, în care competențele generale au fost preluate trunchiat, au fost modificate ori n-au fost preluate deloc pentru anumite funcții publice supuse analizei.

În concret, analizând datele cantitative extrase dintr-un eșantion de 18 autorități și instituții publice (vezi Tabelul 4), majoritatea instituțiilor (16 din cele 18) a identificat, într-o fază inițială, competențe specifice postului, altele decât cele lingvistice și digitale, însă dintre acestea, ca urmare a analizei derulată de către ANFP în baza documentației transmise, mai puțin de o treime (87 dintr-un total de 308) pot fi validate ca fiind corecte, în relație cu:

- tipul postului aferent funcției publice analizat și compartimentul/ structura din care face parte
- modalitatea de formulare/denumire a competenței specifice, propuse ca exemplu de către ANFP

În plus, s-a constatat faptul că multe dintre competențele specifice postului, altele decât cele lingvistice și digitale făceau referire la manifestarea unor comportamente și atitudini care se regăsesc sub aceeași formă/ denumire sau în formulări similare în cadrul listei de indicatori comportamentali aferenți competențelor generale. Din acest motiv, parte dintre competențele specifice propuse spre avizare au dublat competența generală.

Este de menționat faptul că analiza evidențelor și situațiilor realizate de către ANFP ca urmare a derulării primei etape de avizare a cadrelor de competențe specifice (în scopul derulării proiectului-pilot) a revelat faptul că doar 6 din cele 157 de autorități și instituții publice care au solicitat avizul ANFP asupra competențelor specifice au identificat și alte competențe în afara celor lingvistice și digitale.

Un alt element care merită menționat este acela că, prin inventarierea informațiilor incluse în cadrul documentelor în format fizic puse la dispoziție de către ANFP și aferente celei de-a doua etape de avizare, s-a observat faptul că multe dintre competențele specifice analizate sunt cele preluate din exemplele propuse de către ANFP în cadrul Metodologiei de analiză a posturilor.

În ceea ce privește competențele lingvistice în limbi străine și digitale, s-a constatat că, în majoritatea cazurilor analizate, atât conținutul acestora cât și nivelul de complexitate stabilit au fost identificate în mod corect, în raport cu tipul postului aferent funcției publice analizat și compartimentul/ structura din care face parte.

Din punct de vedere al categoriilor de dificultăți/ puncte forte întâmpinate în cadrul acestei etape, distingem următoarele:

Tabel 9. Categori de dificultăți/ puncte forte întâmpinate în cadrul etapei de stabilire pentru fiecare post aferent unei funcții publice a competențelor generale și a competențelor specifice identificate în condițiile legii

	Metodologice	Impact	Administrative	Impact
Dificultăți	• Transpunere incorectă a competențelor generale pe categorii de funcții publice	Minor	• Absența unor modele/exemple de competențe specifice particularizate	Major
	• Transpunere incorectă a nivelurilor de complexitate aferente competențelor generale, pe categorii de funcții publice	Minor	• Nevoia de instruiți suplimentare, în vederea înțelegerii cadrului legal aplicabil dar și a derulării pașilor/metodei de identificare a competențelor specifice în cadrul unor exemple practice, proprii instituției care realizează analiza	Major

¹⁷ În contextul în care analiza a vizat calitatea competențelor specifice postului, altele decât cele lingvistice și digitale

	Metodologice	Impact	Administrative	Impact
	Dublarea competenței generale printr-o competență specifică	Mediu		
	Asigurarea caracterului unitar al competențelor specifice identificate (i.e. evitarea formulărilor complexe în denumiri)	Major		
	Absența corelării competențelor specifice identificate cu domeniul de activitate aferent compartimentului și/ sau instituției publice din care face parte postul analizat (exemplu: identificarea de competențe lingvistice în situații în care nu sunt necesare ori neidentificarea competențelor specifice lit. d) în cazul compartimentelor ce desfășoară activități foarte specifice)	Major		
	Confuzia dintre condiția specifică de ocupare a postului și competența specifică	Mediu		
Puncte forte	Preluarea unor competențe specifice postului, altele decât cele lingvistice și digitale, din modele de competențe proprii domeniilor de activitate, astfel cum au fost acestea elaborate în livrabile externe (exemplu: ANAP)	Major	Nu au fost identificate	

Considerând cele revelate, cea de-a treia etapă a procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență specifice poate fi ajustată prin/ca urmare a:

- reiterarea faptului că transpunerea/ copierea competențelor generale în integralitatea lor este obligatorie, acestea fiind finale și nemodificabile;
- definirea și reglementarea unei măsuri prin intermediul căreia poate fi evaluată necesitatea utilizării competențelor lingvistice sau digitale, prin stabilirea unui procent raportat la atribuțiile postului, % din timpul petrecut în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu;
- redefinirea și reglementarea termenului de competență specifică, eliminând din componența acestuia *atitudinile*, întrucât păstrarea definiției generează confuzie în procesul de identificare a competențelor specifice, *atitudinile* fiind în prealabil identificate prin cadrul de competențe generale;
- elaborarea unui instrument de lucru/ formular prin intermediul căruia să se clarifice legătura dintre atribuțiile/ activitățile postului și cunoștințele și abilitățile necesare derulării postului aferent funcției publice
- elaborarea unui compendiu de competențe specifice postului, altele decât cele lingvistice și digitale, care să faciliteze identificarea acestora în relație cu atribuțiile postului și structura/ domeniul de activitate aferent;
- facilitarea accesului la modele de competențe specifice definite pe plan național sau internațional cu privire la anumite domenii de activitate, în vederea preluării/adaptării competențelor specifice postului, altele decât cele lingvistice și digitale;
- clarificarea și reglementarea diferenței dintre condiția de ocupare a postului competențe specifice (NB: acest lucru deja a fost realizat prin intermediul OUG nr. 121/2023 privind modificarea și completarea OUG nr. 57/2019)
- stabilirea unui număr minim și maxim de competențe specifice, în vederea susținerii scopului acestora (i.e., profesionalizarea funcției publice) dar și în vederea asigurării unei ușurințe în verificarea acestor competențe în cadrul diverselor procese de resurse umane în cadrul cărora sunt operaționalizate.

Avizarea competențelor specifice de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici

Penultima etapă a procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență specifice presupune completarea documentelor care se întocmesc de către autoritățile și instituțiile publice în vederea obținerii avizului ANFP, în conformitate cu art. 30 din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, și transmiterea acestora către ANFP prin intermediul instrumentelor informatice puse a dispoziție și/ sau prin email, la adresa de corespondență destinată. Etapa presupune inclusiv derularea comunicării dintre autoritatea sau instituția publică și ANFP în vederea obținerii feedback-ului aferent documentației propuse spre avizare. Ca urmare a obținerii avizului ANFP asupra competențelor specifice identificate, autoritățile și instituțiile publice trebuie să completeze Portalul de management al funcțiilor publice și al funcționarilor publici cu competențele stabilite, aferente fiecărui post.

Dintr-o perspectivă administrativă, în vederea facilitării obținerii de către autoritățile și instituțiile publice a avizului ANFP asupra competențelor specifice identificate, aceasta din urmă a elaborat modele ale documentelor prevăzute în cadrul legal la art. 30 alin. (3) din Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, completate de instrucțiuni de lucru detaliate și le-a diseminat prin anexarea acestora la Metodologia de analiză a posturilor. În practică, procesul de completare a documentelor propuse implică foarte mult efort birocratic din partea grupurilor de lucru cât și din partea ANFP, ca urmare a primirii acestor documente aprobate de către conducătorul autorității sau instituției publice care solicită avizul.

Dintr-o perspectivă metodologică, procesul nu specifică în ce mod se realizează ajustările sugerate de către ANFP prin adresele oficiale ca urmare a emiterii unui aviz nefavorabil și care sunt modalitățile și canalele de comunicare prin intermediul cărora autoritățile și instituțiile publice pot solicita clarificări suplimentare față de cele primite. Cu referire la asistența acordată de către ANFP în vederea obținerii avizului asupra competențelor specifice, informațiile colectate în cadrul interviurilor au revelat faptul că, pe tot parcursul procesului de avizare, răspunsul reprezentanților ANFP a fost prompt și a sprijinit în mare măsură eforturile de stabilire a competențelor specifice (una dintre instituțiile intervievate a menționat faptul că a preferat să contacteze telefonic reprezentanții ANFP ori de câte ori a întâmpinat dificultăți astfel încât documentele transmise spre avizare să nu trebuiască revizuite).

În cadrul acestei etape, modalitatea de acordare a asistenței utilizată cu precădere a luat forma unei adrese-răspuns la solicitarea de aviz, în cadrul căreia reprezentanții ANFP au motivat respingerea acordării avizului. Analiza calitativă a unei selecții de astfel de adrese-răspuns a relevat faptul că reprezentanții ANFP au depus eforturi considerabile să înțeleagă domeniile de activitate ale tuturor autorităților și instituțiilor publice, oferind exemple și reformulări țintite să îmbunătățească rezultatul final, fără să poată acoperi, însă, în mod exhaustiv toate situațiile întâmpinate. Din informațiile calitative colectate în cadrul interviurilor realizate cu reprezentanții ANFP am notat faptul că această modalitate de răspuns din partea ANFP a fost de ajutor în anumite situații. Au existat și situații în care, reprezentanții autorităților și instituțiilor publice au decis să renunțe la identificarea și stabilirea de competențe specifice postului, altele decât cele lingvistice sau digitale, considerând noutatea procesului, volumetria asociată (numărul de posturi de analizat raportat la personalul disponibil să deruleze acest proces și coroborat cu lipsa informațiilor necesare pentru analiza postului) și lipsa instruirilor personalizate pe procesul de analiză a posturilor.

Metodologia de analiză a posturilor include termenele legale referitoare la obținerea avizului ANFP asupra competențelor specifice identificate însă acestea s-au dovedit a fi extrem de scurte considerând, volumul de muncă implicat; această apreciere a fost realizată în baza:

- aspectelor reliefate în analiza ex-post, derulată în vederea analizei rezultatelor proiectului-pilot, cu privire la procesul de analiză a posturilor, respectiv faptul că 33 instituții nu au putut recruta prin intermediul proiectului pilot deoarece nu s-au încadrat în termenul de avizare impus prin lege¹⁸;
- informațiilor cantitative analizate, respectiv a faptului că jumătate (77) din instituțiile care au transmis documentația privind stabilirea competențelor specifice spre avizare din partea ANFP în prima etapă au depășit termenul stabilit prin lege;
- informațiilor calitative colectate în cadrul interviurilor realizate cu reprezentanții ANFP, respectiv faptul că în anumite perioade au existat „vârfuri” ale activității de avizare care au presupus parcurgerea, analiza și elaborarea de răspunsuri aferente unui număr foarte mare de dosare de avizare;

¹⁸ Raportul pentru realizarea serviciilor de consultanță în vederea elaborării unei analize ex-post a concursului național (pilot), p. 27

Din punct de vedere al categoriilor de dificultăți/ puncte forte întâmpinate în cadrul acestei etape, distingem următoarele:

Tabel 10. Categori de dificultăți/ puncte forte întâmpinate în cadrul etapei de avizarea competențelor specifice de către ANFP

	Metodologice	Impact	Administrative	Impact
Dificultăți	Absența informațiilor referitoare la cadrul de comunicare cu ANFP ulterior transmiterii documentației în vederea avizării și a unor pași de proces corect identificați în vederea retransmiterii documentației, în situația unui aviz nefavorabil	Mediu	Încadrarea în termenele legale în vederea obținerii avizului ANFP	Mediu
	Absența unui cadru privind revizuirea/ actualizarea competențelor	Minim	Birocratizarea intensă a procesului, prin completarea și aprobarea tuturor documentelor de mai multe ori, în vederea obținerii avizului final din partea ANFP	Major
			Absența unor instruiți personalizate cu privire la procesul de analiză a posturilor (ca metodă de acordare a asistenței de specialitate din partea ANFP)	Major
Puncte forte	Nu au fost identificate		Disponibilitatea echipei de avizare ANFP, în vederea respectării termenelor legale	Major

Considerând cele revelate, etapa privind avizarea competențelor specifice de către ANFP poate fi ajustată prin/ca urmare a:

- descrierea instrumentelor informatice prin intermediul cărora se poate derula comunicarea cu ANFP în vederea obținerii avizului asupra competențelor specifice identificate;
- stabilirea/ reglementarea unor termene de avizare realiste, atât din perspectiva transmiterii documentelor spre avizare cât și în vederea acordării avizului;
- derularea de instruiți personalizate pe subiectul analizei posturilor de tip webinar, ghid, formarea formatorilor, etc., ca măsuri de acordare a asistenței de specialitate, care să poată fi replicate la nivelul grupurilor de lucru;
- dezvoltarea unui proces de acordare a asistenței de specialitate;
- debirocratizarea procesului prin digitizarea formularelor de analiză a posturilor și transpunerea rapoartelor de analiză în sistemele informatice ale ANFP, astfel încât avizul dar și asistența de specialitate de tip feedback să poată fi acordate electronic;
- dezvoltarea procesului de revizuire a cadrelor de competențe;

Întocmirea și aprobarea fișei postului standardizate

Ultima etapă a procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență specifice presupune transpunerea competențelor generale și specifice ca urmare a obținerii avizului ANFP în documentul fișa postului standardizată, reglementat în cadrul Anexei nr. 8 la OUG nr. 57/2019, conform instrucțiunilor prevăzute la art. 31. Metodologia de analiză a posturilor nu detaliază această etapă, însă, ca urmare a parcurgerii cadrului legislativ și a informațiilor colectate în cadrul interviurilor derulate cu reprezentanții autorităților și instituțiilor publice, distingem următoarele:

Tabel 11. Categori de dificultăți/ puncte forte întâmpinate ca urmare a analizei etapei privind întocmirea și aprobarea fișei postului standardizate

	Metodologice	Impact	Administrative	Impact
Dificultăți	Absența unui cadru metodologic privind completarea fișei postului standardizate	Mediu	Absența modelului de fișă a postului standardizată din corpul Metodologiei de analiză a posturilor	Minor

	Metodologice	Impact	Administrative	Impact
	Existența mai multor modele de fișe de post în cadrul aceleiași instituții, fapt ce îngreunează transpunerea acestora în formatul nou	Mediu		
Puncte forte	Nu au fost identificate		Nu au fost identificate	

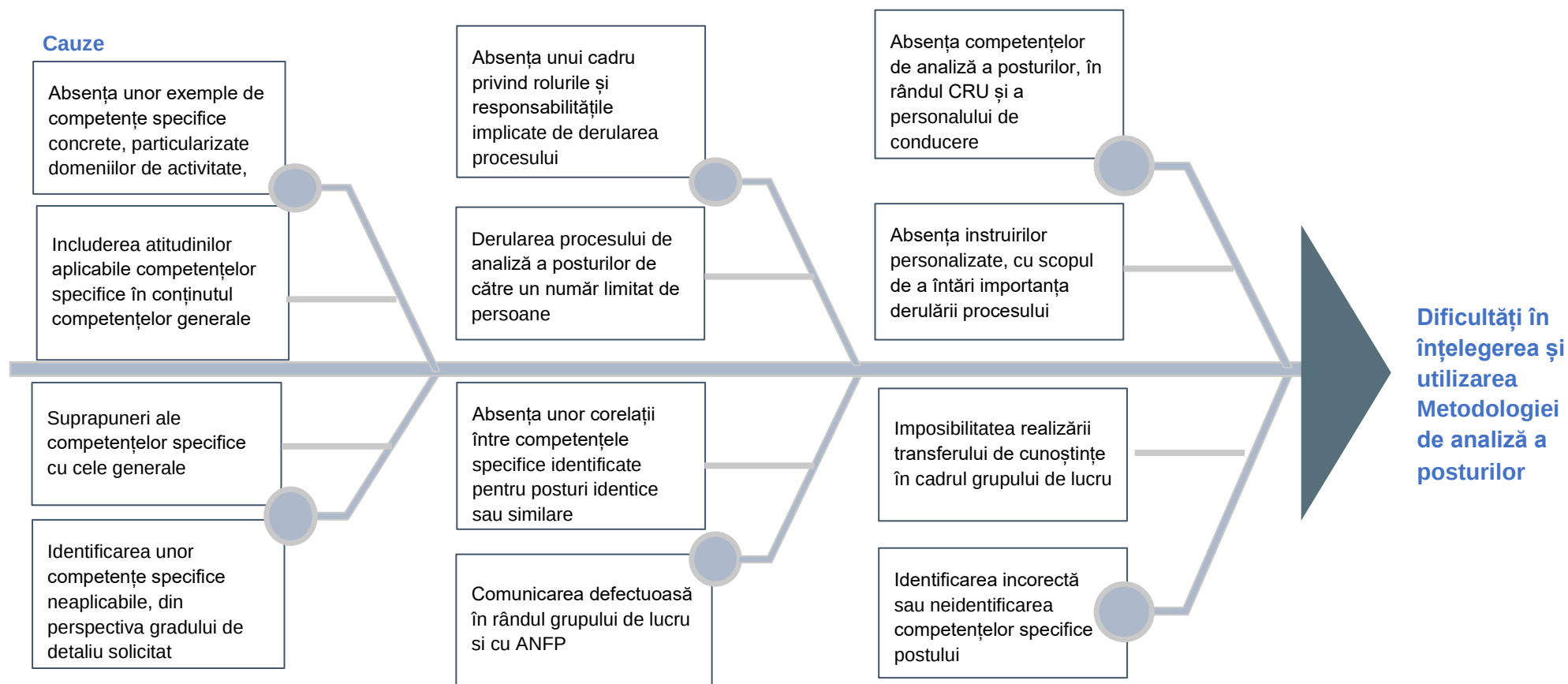
Considerând cele revelate, etapa privind întocmirea și aprobarea fișei postului standardizate poate fi ajustată prin/ca urmare a:

- elaborarea unui cadru metodologic privind completarea fișei postului standardizate, incluzând roluri și responsabilități definite suplimentar față de cele prevăzute deja în cadrul legal și, ulterior, reglementarea acestuia;
- realizarea unor modele de transpunere a fișelor de post utilizate în mod recurent, în cadrul autorităților și instituțiilor publice, în formatul nou al fișei de post standardizate;
- includerea modelului de fișă a postului standardizată ca anexă a Metodologiei de analiză a posturilor, considerând etapa care face referire la acest model, similar celorlalte anexe incluse;



2.3.3 Analiza de tip cauză-efect

Ca urmare a dobândirii unei înțelegeri clare asupra aspectelor problematice în utilizarea metodologiei actuale de analiză a posturilor, sintetizăm elementele relevante sub forma unei vizualizări de tip diagramă Ishikawa, pentru identificarea în concret a problemei precum și a cauzelor și efectelor acesteia.



2.4 Validarea constatărilor și concluziilor preliminare

În vederea prezentării rezultatelor cu scopul validării constatărilor preliminare și obținerea de feedback privind constatările intermediare obținute în urma realizării analizei datelor colectate, echipa de proiect a transmis spre analiză varianta actualizată și dezvoltată a Metodologiei de analiză a posturilor. Scopul acestui demers a fost acela de a valida constatările și concluziile preliminare obținute în urma analizelor realizate, de a identifica eventualele completări / limitări ale analizelor, dar și pentru interpretarea multidisciplinară a concluziilor. Reprezentanții ANFP au transmis opinii referitoare la clarificările necesare și eventualele completări / limitări; acestea se regăsesc incluse în varianta ajustată a Metodologiei de analiză a posturilor, inclus în corpul acestui Raport, la capitolul 3. Conținutul actualizat al metodologiei de analiză a posturilor.

2.5 Redactarea livrabilului

Prezentul livrabil a fost elaborat conform detaliilor agreate prin Caietul de Sarcini și Oferta Tehnică.

Eventualele observații / propuneri / completări / recomandări / revizuirii vor fi analizate și discutate în cadrul unei reuniuni cu membri ai echipei Beneficiarului urmând ca versiunea finală a livrabilului să ia în considerare rezultatele acestor discuții. Varianta finală a livrabilului va fi transmisă Beneficiarului pentru aprobare.

3. Conținutul actualizat al metodologiei de analiză a posturilor

3.1 Documente de referință

3.1.1 Cadru legal

Metodologia – cadru de analiză a posturilor a fost elaborată considerând următoarele:

- Prevederile Art. 401 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, referitoare la atribuțiile Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, respectiv:
 - alin. (1) lit. m), care reglementează faptul că ANFP elaborează cadre de competențe generale
 - alin. (1) lit. m¹), care reglementează atribuția ANFP de avizare a cadrelor de competențe specifice, elaborate de autoritățile și instituțiile publice, în condițiile legii
 - alin. (3) din același act normativ, care reglementează faptul că normele privind cadrele de competențe generale și specifice sunt prevăzute în anexa nr. 8 la aceeași ordonanță de urgență.
- Prevederile cuprinse în anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, care reglementează:
 - cadrul de competențe generale și normele cu privire la identificarea, stabilirea și avizarea competențelor specifice (art. 4, alin. (1) din anexa menționată)
 - obligația autorităților și instituțiilor publice cu privire la identificarea și stabilirea competențelor specifice pentru funcțiile publice prevăzute la art. 385 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare (art.4, alin. (2) din anexa menționată)
 - obligațiile ANFP privind elaborarea metodologiei - cadru de analiză a posturilor , care se aprobă prin ordin al președintelui ANFP și care se publică în Monitorul Oficial al României, partea I (art. 24 alin. (2) din anexa menționată), și privind elaborarea de ghiduri și îndrumări metodologice, pe care le pune la dispoziția instituțiilor și autorităților publice prin publicarea pe pagina de internet a acesteia (art. 24 alin. (3) din anexa menționată)
 - etapele procedurii de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice (art. 22 din anexa menționată)
 - condițiile în baza cărora sunt identificate competențele specifice necesare ocupării unei funcții publice (art. 25 – 30 din anexa menționată)
 - obligativitatea întocmirii fișei postului standardizată aferentă fiecărei funcții publice, dintre cele prevăzute la art. 385 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, responsabilitatea întocmirii acesteia și modelul propus spre utilizare (art. 31 din anexa menționată)

3.1.2 Materiale/Documente consultate în elaborarea Metodologiei - cadru

Prezenta Metodologie – cadru a fost elaborată în baza livrabilului aferent Activității nr.1 - *Actualizarea și dezvoltarea Metodologiei de analiză a posturilor*, aflată în aria proiectului privind realizarea contractului de servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/ analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419 – PNRR - Operaționalizarea cadrelor de competențe în administrația publică centrală, derulat de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici împreună cu Asocieria SC Ernst & Young SRL - Ascendis Consulting SRL - Băncilă, Diaconu și Asociații – Societate Profesională de Avocați cu Răspundere Limitată - 42 Organizational Assessment SRL - EY Cyprus Advisory Services Limited - Ernst & Young Cyprus Limited.

Materialele realizate în cadrul proiectului “Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică” (SIPOCA 136), derulat de către Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare/ Banca Mondială au servit drept sprijin fundamental pentru descrierea pașilor de proces cuprinși în prezenta metodologie.

3.2 Obiectivul metodologiei - cadru

Obiectivul prezentei Metodologii - cadru este descrierea etapelor de proces și a activităților prin intermediul cărora se derulează procedura de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice, introdusă prin Capitolul IV din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

Conform art. 11 alin. (1) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, competențele specifice necesare ocupării unei funcții publice sunt competențe obligatorii, care se identifică în condițiile prevăzute la art. 25-30 din cadrul anexei menționate. Conform art. 26 din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, identificarea competențelor specifice se realizează prin intermediul unui proces de analiză a posturilor.

Astfel, procesul de analiză a posturilor vizează trei obiective:

4. **transpunerea competențelor generale** stabilite conform art. 17 din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, la nivelul fiecărui post aferent funcțiilor publice din cadrul autorităților și instituțiilor publice menționate în secțiunea a IV-a din prezenta Metodologie - cadru (Aplicabilitate)
5. **identificarea competențelor specifice**, adică a cunoștințelor și abilităților care descriu în mod concret ceea ce ocupantul postului trebuie să cunoască, să înțeleagă la nivel teoretic și/ sau faptic și ceea ce trebuie să realizeze ca urmare a deținerii acestor cunoștințe, respectiv derularea de activități specifice prin punerea în practică a cunoștințelor deținute.
6. **întocmirea fișelor de post standardizate** aferente fiecărei funcții publice, ca urmare a structurării informațiilor despre un post (e.g., informații generale, descrierea postului, condiții pentru ocuparea postului), a transpunerii cadrului de competențe generale și a identificării competențelor specifice.

3.3 Definiții

Termenii și expresiile de mai jos, utilizate în cadrul prezentului document, poartă semnificațiile prevăzute la art. 3 din anexa nr.8 la OUG nr. 57/ 2019, cu modificările și completările ulterioare, respectiv:

Termen	Definiție
Abilitate	componentă a unei competențe care se referă la capacitatea, dobândită în urma exersării, de a pune în practică o înțelegere teoretică a unui subiect
Analiza posturilor	proces realizat pe baza colectării informațiilor despre responsabilitățile și rezultatele așteptate ale fiecărui post aferent unei funcții publice din structura organizatorică, în vederea identificării scopului, obiectivelor, sarcinilor principale ale acestuia, precum și a competențelor necesare
Atitudine	componentă a unei competențe care se referă la predispoziții învățate de a reacționa cu consecvență la idei, persoane sau situații
Cadru de competențe	model de referință pentru organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, exprimat prin totalitatea standardelor, indicatorilor și descriptorilor utilizați cu referire la capacitatea unei persoane de a selecta, combina și utiliza cunoștințe, abilități și alte achiziții constând în valori și atitudini, pentru rezolvarea cu succes a sarcinilor stabilite în exercitarea unei funcții publice, precum și pentru dezvoltarea profesională și personală, în condiții de eficacitate și eficiență
Competență	set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde: cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități, care fac posibilă îndeplinirea eficace și eficientă a unei activități
Comportament	modalitate observabilă de a acționa a unei persoane în anumite situații
Competențe specifice	competențe obligatorii care au în componentă cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități, stabilite la nivelul autorităților și instituțiilor publice pentru fiecare post în parte, necesare ocupării unei funcții publice
Cunoștințe	componentă a unei competențe care se referă la cunoașterea sau înțelegerea teoretică și/sau faptică a unui subiect dat, dobândită prin educație sau prin experiență
Fișa postului standardizată	document standard care cuprinde informații generale cu privire la condițiile de ocupare a unui post aferent unei funcții publice, scopul, principalele responsabilități, atribuții și competențe aferente postului

Alți termeni și expresii utilizate în cadrul prezentului document, poartă următoarele semnificații:

Termen	Definiție
Condiție de ocupare a postului	element obligatoriu de îndeplinit de către candidatul pe post, în vederea ocupării unei funcții publice
Grup de lucru	colectiv constituit formal prin act administrativ al conducătorului autorității sau instituției publice în vederea implementării etapelor procedurii de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice prevăzute la art. 22 lit. a) – d) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare.

3.4 Aplicabilitate

Prezenta Metodologie - cadru se aplică:

- autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 369 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, pentru funcțiile publice prevăzute la art. 385, respectiv: funcții publice de stat, funcții publice teritoriale și funcții publice locale.
- tuturor categoriilor de funcții publice, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale și pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici.

Procesul de analiză a posturilor prin care vor fi identificate competențele specifice se realizează atât pentru posturile aferente funcțiilor publice vacante, cât și pentru cele ocupate.

Derularea procesului de analiză a posturilor are loc în funcție de necesitățile instituționale sau legale care justifică elaborarea sau modificarea competențelor specifice, respectiv:

- Intervenirea unor modificări legislative cu privire la atribuțiile sau organizarea și funcționarea autorității sau instituției publice, care justifică elaborarea sau modificarea competențelor specifice, pentru funcțiile publice respective, conform art. 30¹ alin. (1) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare
- Transformarea posturilor de natură contractuală din cadrul fiecărei autorități și instituții publice care presupun desfășurarea unor activități dintre cele prevăzute la art. 370 alin. (1) – (3) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, în condițiile prevăzute la art. 407 din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, conform art. 406 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare
- Stabilirea de funcții publice noi, pe baza activităților prevăzute la art. 370 alin. (1)-(3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, în cadrul fiecărei autorități și instituții publice, prin act administrativ al conducătorului acesteia, respectiv prin hotărâre a consiliului județean sau, după caz, a consiliului local, conform art. 407 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare
- Intervenirea unor modificări în structura funcțiilor publice din cadrul autorităților sau instituțiilor publice, ca urmare a promovării în clasă și a promovării în grad profesional a funcționarilor publici, conform art. 409 alin. (3) lit. a) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare; în această situație, conform art. 147 alin. (1) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, pentru promovarea în grad profesional și promovarea în clasă, anterior derulării concursului sau a examenului care se organizează în acest sens, autoritatea sau instituția publică în care se află respectivul post efectuează analiza postului, conform prevederilor art. 22 din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, pentru identificarea competențelor generale și specifice aferente postului preconizat a fi transformat.
- Transformarea unei funcții publice vacante într-o funcție publică cu o altă denumire sau într-o funcție publică de nivel inferior ori superior, cu încadrarea în numărul maxim de posturi aprobat pentru autoritatea sau instituția publică și în fondurile bugetare anuale alocate, conform art. 409 alin. (3) lit. b) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare
- Reorganizarea activității autorității sau instituției publice, care presupune ca funcționarii publici să fie numiți în funcții publice noi sau, după caz, în compartimente noi rezultate, în cazurile identificate

în cadrul art. 518 alin. (1) literele a) - d) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare

- Eliberarea din funcția publică, în conformitate cu art. 519 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare

Termenele de desfășurare ale etapelor procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență prevăzute la art. 22 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 se stabilesc în conformitate cu prevederile legale aplicabile, calculate de la data intrării în vigoare a acestora.

3.5 Documente necesare pentru implementarea procedurii de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice

Această secțiune cuprinde listarea tuturor documentele care fundamentează această metodologie, dar și toate formularele utilizate în procedura de elaborare și avizare a cadrelor de competență, respectiv:

Documente legislative aplicabile:

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare
- Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare
- Ordinul Președintelui ANFP nr.

Documente interne ale autorității sau instituției publice care derulează procesul de analiză a posturilor, respectiv:

- organigrama
- ROI
- ROF
- statul de funcții
- fișe de post
- decizii de numire

Documente elaborate de către ANFP, cu titlu de instrumente de lucru anexate prezentei metodologii – cadru:

- Anexa nr. 1 – Formular de analiză a posturilor
- Anexa nr. 2 – Formular de identificare a competențelor specifice
- Anexa nr. 3 – Raport de analiză a posturilor
- Anexa nr. 4 – Model Document de aprobare competente generale și specifice
- Anexa nr. 5 – Model Cerere de avizare a competențelor specifice
- Anexa nr. 6 – Fișa postului standardizată

3.6 Detalierea etapelor de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice

Acest capitol al Metodologiei – cadru include detalierea tuturor activităților și pașilor de proces derulați în vederea elaborării și avizării cadrului de competențe specifice, completând cu recomandări ale ANFP etapele procedurii de elaborare și avizare a competențelor specifice prevăzute de art. 22 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, respectiv:

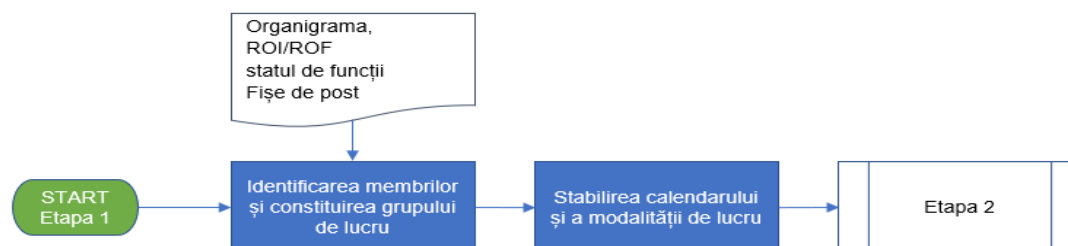
1. Constituirea unui grup de lucru la nivelul fiecărei autorități și instituții publice în vederea analizei posturilor aferente funcțiilor publice;
2. Analiza posturilor aferente funcțiilor publice și identificarea necesarului de competențe;
3. Stabilirea pentru fiecare post aferent unei funcții publice a competențelor generale și a competențelor specifice identificate în condițiile prevăzute la art. 8, 9 și 11 din anexa menționată;
4. Avizarea competențelor specifice de către ANFP;
5. Întocmirea și aprobarea fișei postului standardizate.

Fiecare subcapitol următor include următoarele detalii:

- a) schema logică a pașilor de parcurs/activităților din cadrul fiecărei etape
- b) descrierea etapei și activităților ce necesită derulare
- c) instrumentele de lucru utilizate în cadrul fiecărei etape
- d) recomandări și bune practici sau exemple, în vederea derulării cu succes a fiecărei etape

3.6.1 Etapa 1 - Constituirea grupului de lucru

3.6.1.1 Schema logică a pașilor de parcurs în cadrul etapei



3.6.1.2 Descrierea etapei și activităților ce necesită derulare

Prima etapă a procedurii de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice presupune derularea următoarelor activități:

Activitatea 1: Identificarea membrilor și constituirea grupului de lucru

Identificarea membrilor grupului de lucru implică, într-o primă fază, asumarea rolului de gestionare a procesului de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice de către unul sau mai mulți funcționari publici membri ai compartimentelor de resurse umane din cadrul autorității sau instituției publice. În baza cunoștințelor acestora și a consultării documentelor interne, de tipul organigramă, fișe de post, regulament de organizare și funcționare se finalizează lista membrilor grupului de lucru. Conform art. 23 alin. (3) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de Urgență 57/ 2019 cu modificările și completările ulterioare, din cadrul grupului de lucru fac parte:

- Funcționari publici din compartimentul de resurse umane
- Funcționari publici de conducere cu atribuții în managementul strategic al resurselor umane
- Alți funcționari publici desemnați din cadrul autorității sau instituției publice.

Conform alin. (2) din articolul menționat, pentru funcțiile publice de conducere de director executiv și, după caz, de director executiv adjunct prevăzute la art. 385 alin. (2) și (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, care au calitatea de conducători ai:

- serviciilor publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe ale administrației publice centrale din unitățile administrativ-teritoriale,
- instituțiilor publice din teritoriu, aflate în subordinea/coordonarea/sub autoritatea Guvernului,
- ministerelor și a celorlalte organe ale administrației publice centrale,
- instituțiilor publice subordonate autorităților administrației publice locale,

analiza posturilor aferente acestor funcții publice de conducere se efectuează de către grupul de lucru constituit în cadrul autorității sau instituției publice ierarhic superioare al cărei conducător are competența de numire în funcțiile publice de conducere respective, potrivit actelor normative sau administrative de organizare și funcționare.

Activitatea 2: Stabilirea calendarului și a modalității de lucru

Considerând termenele de desfășurare ale etapelor procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență și volumul de posturi aferente funcțiilor publice supuse procesului de analiză, grupul de

lucru se reunește periodic, conform calendarului și modalității de lucru agreate (vezi sub-capitol (4) *Recomandări și bune practici/exemple*), în vederea derulării analizei posturilor aferente funcțiilor publice din instituția sau autoritatea publică.

3.6.1.3 Instrumente de lucru utilizate în cadrul etapei

Etapa 1 nu presupune utilizarea unor instrumente de lucru standard.

Activitatea de identificare a funcționarilor publici din cadrul autorității sau instituției publice, ale căror cunoștințe referitoare la atribuțiile și responsabilitățile posturilor de analizat pot sprijini în mod substanțial procesul de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice, poate fi realizată consultând următoarele tipuri de documente interne:

- organigrama
- regulamentul de ordine interioară/funcționare
- statul de funcții
- fișe de post disponibile

3.6.1.4 Recomandări și bune practici/ exemple

În vederea derulării cu succes a acestei etape, se recomandă ca grupul de lucru:

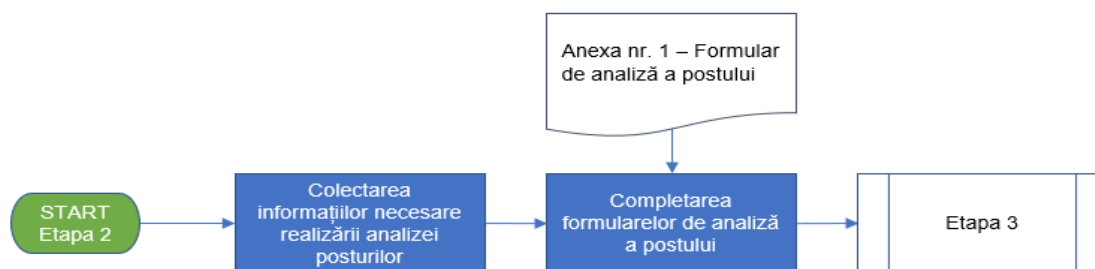
- să fie alcătuit din reprezentanții compartimentului de resurse umane și din funcționari publici cu experiență relevantă în domeniul posturilor ce urmează a fi analizate
- să fie corect dimensionat astfel încât numărul posturilor aferente funcțiilor publice analizate să fie direct proporțional
- să stabilească o modalitate de lucru care să presupună inclusiv preluarea de responsabilități din partea membrilor grupului de lucru pentru realizarea de activități precum:
 - elaborarea calendarului de lucru;
 - stabilirea modalităților preferate de comunicare;
 - conducerea și moderarea ședințelor de lucru;
 - colectarea și diseminarea informațiilor/documentelor puse la dispoziție de către ANFP, aferente procedurii de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice;
 - consultarea cu privire la tipurile de informații/ documente interne care pot fi accesate în vederea realizării analizei posturilor;
 - derularea unor sesiuni de instruire cu membrii grupului de lucru în vederea asigurării unei înțelegeri comune și particularizarea activităților de proces în funcție de specificul autorității sau instituției publice;
 - realizarea unor modele de analiză de posturi și identificare a competențelor specifice utilizând posturi aferente funcțiilor publice din cadrul autorității sau instituției publice, ce vor servi drept model pentru replicare la nivelul tuturor posturilor și în vederea verificării finale, anterior solicitării avizului ANFP;
 - repartizarea posturilor de analizat, în varianta *draft*, membrilor grupului de lucru în funcție de familia de posturi/ structură și/sau specificul activității derulate;
 - completarea formularelor de analiză a posturilor și de identificare a competențelor specifice, a rapoartelor de analiză, a documentelor de aprobare (anexate prezentei metodologii – cadru);
 - verificarea necesarului de competențe specifice identificat, în vederea asigurării caracterului unitar al competențelor specifice pentru fiecare categorie de funcții publice în parte, prin raportare la elementele înscrise în formularele de analiză a posturilor și a formularelor de identificare a competențelor specifice
 - consultarea reprezentanților ANFP în vederea obținerii asistenței de specialitate, ori de câte ori este necesar, în vederea asigurării unei înțelegeri corecte și complete a prevederilor legale, circularelor, materialelor de lucru etc., puse la dispoziție de către aceștia.
- să elaboreze un calendar de lucru, document care să conțină cel puțin următoarele:

- data distribuirii formularelor de analiză a posturilor și data până la care acestea se completează;
- perioada necesară în vederea identificării competențelor specifice prin completarea formularului de identificare a competențelor specifice, pe baza informațiilor cuprinse în formularele de analiză a posturilor;
- data centralizării informațiilor și formularelor la nivel de instituție/autoritate publică, precum și persoana/persoanele care vor realiza centralizarea din cadrul grupului de lucru;
- termenul aferent completării raportului de analiză a posturilor și obținerii aprobării de către conducătorul autorității sau instituției publice a competențelor generale și specifice pentru fiecare post aferent unei funcții publice;
- termenul aferent întocmirii solicitării de avizare de către ANFP a competențelor specifice identificate.

Pentru serviciile publice deconcentrate/subordonate/teritoriale ale ministerelor și ale celorlalte organe de specialitate ale administrației publice centrale din unitățile administrativ-teritoriale, grupul de lucru se constituie la nivelul serviciilor publice deconcentrate/subordonate/teritoriale însă este recomandată comunicarea periodică cu membrii grupului de lucru constituit la nivel central în vederea asigurării caracterului unitar al competențelor specifice identificate.

3.6.2 Etapa 2 - Analiza posturilor și identificarea necesarului de competențe

3.6.2.1 Schema logică a pașilor de parcurs în cadrul etapei



3.6.2.2 Descrierea etapei și activităților ce necesită derulare

Cea de-a doua etapă a procedurii de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice presupune derularea următoarelor activități:

Activitatea 1: Colectarea informațiilor necesare realizării analizei posturilor

Analiza posturilor este un demers analitic realizat conform prevederilor art. 27-28 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, în vederea identificării competențelor specifice și în sprijinul activității de întocmire a fișelor de post standardizate (prezentată în cadrul subcapitolului 5. „Întocmirea și aprobarea fișei de post standardizată”. Demersul este realizat pe baza colectării informațiilor despre responsabilitățile și rezultatele așteptate ale fiecărui post aferent unei funcții publice din structura organizatorică, în vederea identificării scopului, obiectivelor, sarcinilor principale ale acestuia, precum și a competențelor necesare, în măsura în care acestea sunt disponibile.

Astfel, anterior derulării acestui proces de analiză, se impune colectarea tuturor informațiilor disponibile la nivelul autorității sau instituției publice pentru posturile aferente funcțiilor publice vizate.

Informațiile colectate sunt analizate de către membri ai grupului de lucru desemnați în acest sens, conform celor descrise în cadrul Activității 2, descrisă de mai jos, în vederea completării formularelor de analiză a posturilor pentru fiecare funcție publică identică (i.e., posturi cu aceeași denumire, clasă și același grad profesional).

Activitatea 2: Completarea formularelor de analiză a postului

Ulterior culegerii datelor conform activității descrise anterior este necesară completarea formularelor de analiză a posturilor. Modelul formularului de analiză a postului se regăsește în anexă la prezenta Metodologie – cadru (Anexa nr. 1), și include instrucțiuni de completare detaliate.

Întrucât competențele generale și competențele specifice se stabilesc în cadrul etapei 3 (descrisă în subcapitolul 3 de mai jos) pentru fiecare post aferent unei funcții publice din autoritățile și instituțiile publice, completarea formularului de analiză a postului se realizează pentru fiecare post aferent unei funcții publice, adică purtând aceeași denumire, clasă și același grad profesional și având aceleași atribuții și care se regăsesc în aceeași structură funcțională.

În practică, completarea formularului de analiză a posturilor presupune derularea unui exercițiu de inventariere a elementelor multiple ce caracterizează funcția respectivă, enumerate la art. 28 alin (1) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, respectiv:

- a) scopul postului aferent unei funcții publice, care are ca obiect identificarea informațiilor despre necesitatea postului și rolul acestuia în cadrul proceselor sau activităților autorității sau instituției publice;
- b) identificarea activităților realizate de funcționarul public, precum și a nivelului de complexitate al acestora, în situația în care postul supus analizei este ocupat/ temporar ocupat;
- c) obiectivele și indicatorii de performanță stabiliți pentru fiecare post aferent unei funcții publice, precum și gradul de corelare dintre acestea;
- d) riscul asociat ce constă în identificarea consecințelor care pot să apară în cazul în care indicatorii de performanță nu sunt atinși;
- e) identificarea și analiza echipamentelor și instrumentelor de lucru, specifice autorității sau instituției publice, care pot determina necesitatea stabilirii unei competențe specifice;
- f) identificarea relațiilor de colaborare interne și externe, pe orizontală și verticală, pe care ocupantul postului aferent unei funcții publice trebuie să le dezvolte în vederea atingerii obiectivelor și indicatorilor de performanță;
- g) identificarea relațiilor de subordonare ierarhică a postului;

Una dintre cele mai importante rubrici a formularului de analiză a posturilor, respectiv rubrica nr. 3. Identificarea atribuțiilor postului implică identificarea acelor sarcini specifice postului, acțiuni sau set de activități derulate de către ocupantul postului în vederea obținerii rezultatelor așteptate. Această rubrică trebuie completată conform recomandărilor descrise în cadrul subcapitolului (4) *Recomandări și bune practici/ exemple*, și a instrucțiunilor formularului de analiză a postului, pentru ca informațiile rezultate să fie ușor de utilizat în cadrul etapei de stabilire a competențelor specifice.

3.6.2.3 Instrumente de lucru utilizate în cadrul etapei

Această etapă presupune, într-o primă fază, derularea activității de colectare a datelor necesare, care poate fi realizată prin consultarea mai multor documente disponibile la nivelul compartimentului de resurse umane (e.g. fișe de post, proceduri de lucru, regulamente, organigramă, etc.) sau la nivelul altor compartimente, în vederea determinării atribuțiilor și activităților derulate de ocupanții posturilor aferente funcțiilor publice analizate.

De asemenea, această etapă presupune completarea formularului de analiză a posturilor și utilizarea instrucțiunilor incluse în cadrul acestuia. Documentul este anexat metodologiei în Anexa nr. 1 – Formular de analiza posturilor și include un model, completat conform instrucțiunilor.

3.6.2.4 Recomandări și bune practici/ exemple

În vederea derulării cu succes a acestei etape, activitatea de colectare a datelor necesare poate fi derulată prin:

- Consultarea de documente, de exemplu:
 - referitoare la structura, atribuțiile, responsabilitățile și activitățile postului (e.g., fișe de post, proceduri de lucru, regulamente, organigramă, rapoarte de activitate, etc.)

- referitoare la structura organizatorică, misiunea și planurile de funcționare/dezvoltare ale instituției, precum și documente programatice (e.g., strategii, planuri, măsuri)
- prevederi legale aplicabile categoriilor de funcționari publici și posturilor care urmează a fi analizate, cu referire la obligativitatea deținerii anumitor cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități specifice, verificate prin intermediul unor atestate/ certificate (e.g., cunoștințe teoretice și abilități referitoare la utilizarea unor sisteme informatice specifice activității derulate, etc.)
- Realizarea de interviuri (informale) cu ocupanții posturilor aferente funcțiilor publice vizate sau cu superiorii ierarhici direcți ai acestora, în vederea înțelegerii scopului funcției, a atribuțiilor, obiectivelor postului, etc.
- Realizarea de focus-grupuri cu ocupanții posturilor aferente funcțiilor publice vizate și cu superiorii ierarhici direcți ai acestora
- Derularea unor procese de observare a ocupanților posturilor, membri ai grupului de lucru putând să asiste la desfășurarea activităților derulate de către aceștia

În ceea ce privește responsabilitatea realizării analizei posturilor (și, implicit, completarea formularelor de analiză), este recomandat ca aceasta să fie asumată astfel:

Tabelul nr. 12: Recomandări privind alocarea tipurilor de posturi/funcții publice către responsabili în vederea realizării analizei posturilor

Categorie de funcție publică	Responsabil realizare analiză
posturile aferente funcțiilor publice de execuție	conducătorul structurii din care face parte postul analizat
funcțiile publice de conducere	superiorul ierarhic, și acolo unde nu este posibil, de către membrii grupului de lucru constituit în acest sens la nivelul autorității sau instituției publice
funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici	grupul de lucru constituit în acest sens la nivelul autorității sau instituției publice

În vederea validării conținutului formularelor de analiză a posturilor se recomandă și consultarea funcționarilor publici cu experiență relevantă în domeniul acelor posturi, indiferent dacă aceștia fac sau nu parte din grupul de lucru constituit în scopul realizării analizei posturilor.

Cu referire la identificarea atribuțiilor postului, a activităților și acțiunilor întreprinse în cadrul unei atribuții și a gradului de complexitate aferent, informații necesare în vederea completării formularului de analiză a postului și, ulterior, pentru identificarea competențelor specifice postului, se recomandă îndeplinirea următoarelor condiții:

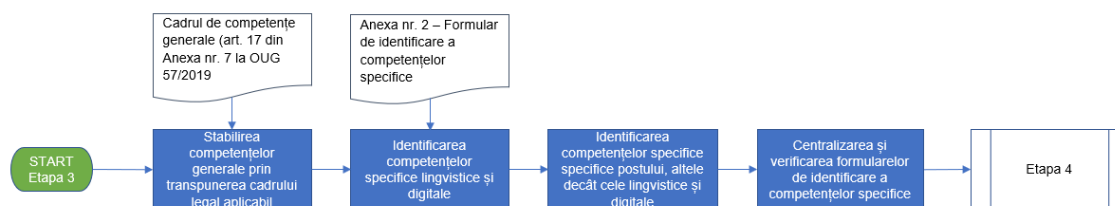
Activitatea/ acțiunea identificată trebuie să conțină:

- verb de acțiune (descrie în mod specific modul în care ocupantul postului trebuie să realizeze respectiva activitate/ acțiune)
- obiectul activității/ acțiunii (descrie în mod specific ceea ce trebuie să facă ocupantul postului și cine beneficiază de rezultatul activității)
- scopul derulării activității/ acțiunii (descrie în mod specific rezultatul acțiunii/ activității realizate)
- modalitatea de realizare a activității/ acțiunii (descrie instrumentele de lucru utilizate de către ocupantul postului)

Activitatea/ acțiunea identificată trebuie să fie specifică, inteligibilă, ușor de înțeles.

3.6.3 Etapa 3 - Stabilirea competențelor generale și a competențelor specifice

3.6.3.1 Schema logică a pașilor de parcurs în cadrul etapei



3.6.3.2 Descrierea etapei și activităților ce necesită derulare

Cea de-a treia etapă a procedurii de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice presupune derularea următoarelor activități:

Activitatea 1: Transpunerea competențelor generale prin preluarea acestora din cadrulul legal aplicabil

Competențele generale se stabilesc prin transpunerea cadrului de competențe generale pe fiecare funcție publică, conform art. 17 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare. Nivelurile de complexitate pentru competențele generale sunt prevăzute la art. 12-16 din aceeași anexă.

Activitatea de transpunere presupune preluarea cadrului de competențe generale și alocarea acestuia fiecărui post aferent funcțiilor publice analizate în cadrul procesului de analiză a posturilor, astfel:

- Pentru funcțiile publice de execuție prevăzute la art. 392 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, competențele generale se stabilesc în conformitate cu prevederile art. 9 alin. (1)–(3) din anexa nr. 8 la aceeași ordonanță de urgență.
- Pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici prevăzute la art. 389 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, precum și pentru funcțiile publice de conducere prevăzute la art. 390 alin. (1) din același act normativ, competențele generale se stabilesc în conformitate cu prevederile art. 9 alin. (1)-(8) din anexa nr. 8 la aceeași ordonanță de urgență.
- Nivelurile de complexitate aferente fiecărei categorii de funcții publice se stabilesc conform art. 17 lit. a) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare.

În vederea facilitării identificării și transpunerii competențelor generale și a nivelurilor de complexitate aferente acestora în documentele necesare pentru obținerea de către autoritățile și instituțiile publice a avizului ANFP privind stabilirea competențelor specifice, prezentăm în tabelul de mai jos modalitatea de stabilire a competențelor generale pe fiecare categorie de funcții publice:

Tabelul nr. 13: Cadrul de competențe generale și nivelurile de complexitate aplicabile posturilor aferente funcțiilor publice generale de execuție și conducere și categoriei înalților funcționari publici

		pentru posturile aferente funcțiilor publice generale de/ categoriei
--	--	--

Nr. crt.	Competențe generale	grad profesional debutant și asistent	grad profesional principal și superior	șef birou ¹⁹ și șef serviciu	director general, director general adjunct, director, director adjunct, director executiv, director executiv adjunct	înalților funcționari publici
1	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	Nivel elementar	Nivel operațional	Nivel extins	Nivel extins	Nivel strategic
2	Inițiativă	Nivel elementar	Nivel operațional	Nivel extins	Nivel extins	Nivel extins
3	Planificare și organizare	Nivel elementar	Nivel operațional	Nivel extins	Nivel extins	Nivel strategic
4	Comunicare	Nivel elementar	Nivel operațional	Nivel extins	Nivel extins	Nivel strategic
5	Lucru în echipă	Nivel elementar	Nivel operațional	Nivel operațional	Nivel extins	Nivel extins
6	Orientare către cetățean	Nivel elementar	Nivel operațional	Nivel operațional	Nivel extins	Nivel strategic
7	Integritate	Nivel elementar	Nivel operațional	Nivel operațional	Nivel extins	Nivel extins
8	Managementul performanței	-	-	Nivel operațional	Nivel extins	Nivel extins
9	Dezvoltarea echipei	-	-	Nivel operațional	Nivel operațional	Nivel operațional
10	Generarea angajamentului	-	-	-	Nivel operațional	Nivel operațional
11	Promovarea inovației și inițierea schimbării	-	-	-	Nivel operațional	Nivel extins

Competențele generale și nivelurile de complexitate aferente sunt preluate în cadrul Raportului de analiză a posturilor, întocmit în cadrul Etapei 4 - Avizarea competențelor specifice de către ANFP, conform instrucțiunilor de completare puse la dispoziție în cadrul Anexei nr. 3 la prezenta Metodologie – cadru.

Activitatea 2: Identificarea competențelor specifice

Identificarea și, ulterior, stabilirea competențelor specifice se realizează considerând condițiile prevăzute la art. 11 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare. Conform acestui articol, competențele specifice sunt competențe obligatorii, ce se identifică prin raportare la scopul principal al postului, complexitatea atribuțiilor specifice pe care

¹⁹ Se utilizează în condițiile prevăzute la art. XVIII alin. (6) din Legea nr. 296/2023, la art. LXIX din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 115/2023 și la art. X din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 127/2023.

funcționarul public le are de îndeplinit, precum și la structura funcțională în care se regăsește respectiva funcție publică. Acestea pot fi:

- a) competențe lingvistice de comunicare în limbi străine, necesare pentru exercitarea atribuțiilor din fișa postului;
- b) competențe lingvistice de comunicare în limba minorității naționale, dacă este cazul;
- c) competențe digitale;
- d) alte competențe specifice necesare ocupării funcției publice, ce rezultă din atribuțiile postului;

Identificarea unor competențe specifice necesare ocupării unei funcții publice presupune inclusiv stabilirea unui nivel de complexitate aferent, conform prevederilor legale cuprinse în art. 11 alin. (3) – (5) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare.

Conform art. 21 alin. (3²) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, în situația în care pentru ocuparea unei funcții publice este obligatorie îndeplinirea condițiilor prevăzute la art. 465 alin. (1) lit. g) și/sau lit. g²) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, respectiv condițiile de ocupare a postului referitoare la:

- dovedirea prin certificat sau, după caz, prin alt tip de document absolvirea unei perfecționări sau specializări stabilite expres de lege pentru ocuparea unor funcții publice
- obținerea unui aviz sau a unei autorizații, în condițiile legii, în situația în care pentru funcția publică respectivă este prevăzută ca obligatorie această condiție de ocupare a postului, justificată de îndeplinirea unor atribuții care necesită un astfel de aviz sau autorizație

conținutul acestor condiții de ocupare a postului este preluat și transpus sub forma unei competențe specifice din categoria prevăzută la art. 11 alin. (1) lit. d), respectiv alte competențe specifice necesare ocupării funcției publice, ce rezultă din atribuțiile postului.

Derularea activității de identificare a competențelor specifice presupune utilizarea și completarea instrumentului de lucru - Formular de identificare a competențelor specifice. Formularul se regăsește în anexă la prezenta Metodologie – cadru (Anexa nr. 2), și include instrucțiuni de completare detaliate.

Activitatea 2.1: Identificarea competențelor specifice lingvistice și digitale

Competențele lingvistice de comunicare în limbi străine se stabilesc pentru acele posturi aferente funcțiilor publice care derulează activități specifice în limbi străine altele decât limba maternă sau limba minorității naționale. În vederea stabilirii acestora și a nivelului de complexitate aferent se vor avea în vedere răspunsurile la următoarele întrebări:

1. Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice și derularea activităților/acțiunilor postului presupune interacțiune/ comunicare verbală sau scrisă regulată într-o altă limbă decât cea maternă sau a minorităților naționale?
2. Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice presupune derularea de activități de documentare, analiză a unor documente, rapoarte scrise într-o altă limbă decât cea maternă sau a minorităților naționale?
3. Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice presupune derularea de activități de raportare într-o altă limbă decât cea maternă sau a minorităților naționale?

Dacă răspunsul la cel puțin una dintre întrebările de mai sus este pozitiv, atunci se stabilește competența specifică lingvistică de comunicare în limba străină identificată (engleză/ franceză/ spaniolă/ germană/ etc.).

Nivelul de complexitate (i.e., A1 – utilizator elementar, A2 – utilizator elementar, B1 – utilizator independent, B2 – utilizator independent, C1 – utilizator experimentat, C2 – utilizator experimentat) se stabilește în conformitate cu tipul interacțiunilor/ comunicărilor verbale sau scrise derulate, al tipurilor de activități de documentare, raportare sau analiză necesare a fi derulate în vederea îndeplinirii atribuțiilor postului cu succes.

Conform prevederilor legale (art. 394 alin. (4) lit. e¹) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare), pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înaltelor

funcționari publici, în situația în care se identifică necesitatea stabilirii unei competențe lingvistice de comunicare în limbile străine engleză/franceză/spaniolă/germană, nivelul de complexitate se va stabili de la B1 în sus, respectiv B1/B2/C1/C2, iar pentru alte limbi străine se va stabili orice nivel de complexitate, conform Cadrului European Comun de Referință pentru Limbi Străine.

Competențele lingvistice de comunicare în limba minorității naționale se stabilesc similar celor descrise anterior, pentru acele posturi aferente funcțiilor publice care derulează activități specifice în limba minorității naționale. În vederea stabilirii acestora și a nivelului de complexitate aferent se vor avea în vedere răspunsurile la următoarele întrebări:

1. Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice și derularea activităților/acțiunilor postului presupune interacțiune/ comunicare verbală sau scrisă regulată în limba minorității naționale?
2. Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice presupune derularea de activități de documentare, analiză a unor documente, rapoarte scrise în limba minorității naționale?
3. Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice presupune derularea de activități de raportare în limba minorității naționale?

Dacă răspunsul la cel puțin una dintre întrebările de mai sus este pozitiv, atunci se stabilește competența specifică lingvistică de comunicare în limba minorității naționale.

Nivelul de complexitate (i.e., A1 – utilizator elementar, A2 – utilizator elementar, B1 – utilizator independent, B2 – utilizator independent, C1 – utilizator experimentat, C2 – utilizator experimentat) se stabilește în conformitate cu tipul interacțiunilor/ comunicărilor verbale sau scrise derulate, al tipurilor de activități de documentare, raportare sau analiză necesare a fi derulate în vederea îndeplinirii atribuțiilor postului cu succes.

Competențele digitale se stabilesc pentru acele posturi aferente funcțiilor publice care derulează activități specifice utilizând o anumită tehnologie, o suită de programe, aplicații sau instrumente informatice, în situația în care utilizarea sau proiectarea acestor tehnologii reprezintă activitatea de bază a funcției publice.

În vederea stabilirii acestora și a nivelului de complexitate aferent se vor avea în vedere răspunsurile la următoarele întrebări:

1. Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice și derularea activităților/acțiunilor postului presupune cunoașterea și utilizarea unor tehnologii/programe/aplicații/ instrumente informatice?
2. Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice presupune proiectarea/construirea unor programe/aplicații/ instrumente informatice?

Dacă răspunsul la cel puțin una dintre întrebările de mai sus este pozitiv, atunci se stabilește competența specifică digitală menționând tipul sau numele tehnologiei/ aplicației/ programului sau instrumentului.

Nivelul de complexitate (i.e., potrivit standardelor de testare și competențe similare nivelurilor de certificare de tip ECDL/ICDL sau stabilit în mod similar cu nivelurile prevăzute pentru proba de competențe digitale la examenul de bacalaureat, respectiv: nivel utilizator începător, nivel utilizator mediu, nivel utilizator avansat, nivel utilizator experimentat) se stabilește în conformitate cu tipul de activități/ sarcini derulate care necesită cunoașterea și utilizarea competenței digitale identificate, în vederea îndeplinirii atribuțiilor postului cu succes.

În stabilirea competenței specifice digitale se va ține cont de existența prealabilă a condiției de ocupare a postului menționată în cadrul art. 465 alin. (1) lit. g¹) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, respectiv condiția de ocupare a unei funcții publice privind deținerea de cunoștințe teoretice în domeniul tehnologiei informației, nivel utilizator începător

Activitatea 2.2: Identificarea competențelor specifice postului, altele decât cele lingvistice și digitale

Competențele specifice necesare ocupării funcției publice ce rezultă din atribuțiile postului, altele decât cele descrise anterior, au rolul de a acoperi acele perspective care nu sunt deja acoperite de cadrul de

competențe generale și se referă, astfel, la acele cunoștințe și abilități care, odată exprimate, clarifică și nuanțează acel post. Activitatea de stabilire a competențelor specifice presupune, adițional transpunerii cadrului de competențe generale, identificarea acelor competențe proprii postului aferent funcției publice.

În vederea stabilirii lor, în concordanță cu atribuțiile postului, activitățile și acțiunile întreprinse în cadrul unei atribuții, se vor avea în vedere următorii pași de proces:

1. **Consultarea exemplelor incluse în prezenta Metodologie** – cadru (incluse în cadrul acestui capitol, sub-capitolul (4) *Recomandări și bune practici/ exemple*) și în cadrul formularelor de identificare a competențelor specifice model (Anexa nr. 2)
2. **Consultarea livrabililor privind stabilirea de competențe specifice, realizate la nivel național** (e.g. Cadrul de Competențe pentru Consilier Sistem Achiziții Publice realizat de către ANAP) **sau la nivel internațional** (e.g., *ProcurCompEU, TaxCompEU*); **notă:** trimiteri către livrabilile menționate și altele se regăsesc în cadrul subcapitolului (4) *Recomandări și bune practici/ exemple*)
3. **Preluarea atribuțiilor postului, a activităților și acțiunilor întreprinse** în cadrul unei atribuții, identificate în cadrul Formularului de analiză a postului (completat conform activităților descrise în Etapa 2 - Analiza posturilor și identificarea necesarului de competențe) **și transpunerea acestora în competențe specifice postului;** în cadrul acestui pas, se vor avea în vedere următoarele elemente:

Cunoștințe: componenta unei competențe care se referă la cunoașterea sau înțelegerea teoretică și/ sau faptică a unui subiect dat, dobândită prin educație sau prin experiență; în practică, cunoștințele pot fi:

- Teoretice, generale, aferente domeniului de lucru, învățabile prin educație specifică/ formală, inclusiv calificări și certificări
- Specifice mediului de lucru, respectiv politici, procese și proceduri interne

Abilitate: componentă a unei competențe care se referă la capacitatea, dobândită în urma exersării, de a pune în practică o înțelegere teoretică a unui subiect; în practică, abilitățile pot fi:

- Demonstrate la nivel individual (i.e., răspunzând la întrebarea “Ce poate să facă ocupantul postului?”): derularea de activități de identificare a informațiilor relevante, derularea de procese mentale: rațiune, decizie sau activități tehnice sau fizice.
- Demonstrate în relație cu alții (i.e., răspunzând la întrebarea “Cum demonstrează înțelegerea sarcinilor specifice?”): derularea de activități de coordonare și consiliere, facilitarea interacțiunilor și a comunicării.

Abilitățile se stabilesc prin raportare la cunoștințele teoretice sau specifice mediului de lucru menționate anterior, ca urmare a stabilirii cunoștințelor necesare îndeplinirii atribuțiilor.

Pentru competențele specifice identificate conform art. 11, alin. (2), lit. d) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, nu se stabilește un nivel de complexitate.

Activitatea 3: Centralizarea și verificarea formularelor de identificare a competențelor specifice

În urma completării formularelor de identificare a competențelor specifice (conform recomandării privind responsabilitatea identificării competențelor specifice, inclusă în sub-capitolul (4) *Recomandări și bune practici/ exemple*, mai jos), grupul de lucru, prin persoana desemnată în acest sens, centralizează, verifică și adaptează conținutul acestora astfel încât terminologia utilizată să fie unitară.

În scopul verificării competențelor specifice identificate, se vor avea în vedere:

- eliminarea competențelor specifice cu caracter general, care sunt deja acoperite prin diferite competențe generale, prin comparație cu indicatorii comportamentali ai competențelor generale care se regăsesc în art. 17 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare.

- eliminarea formulărilor asemănătoare și gruparea în formulări cuprinzătoare, pentru a se determina un număr redus de competențe specifice
- asigurarea gradului unitar al conținutului și denumirilor utilizate pentru fiecare categorie de funcții publice în parte, prin compararea
- colaborarea dintre conducătorul structurii (i.e., persoana care a realizat activitatea de analiză posturilor și cea de identificare a competențelor specifice) și reprezentanții grupului de lucru și în cadrul acestei activități, de centralizare și verificare a competențelor specifice identificate.

3.6.3.3 Instrumente de lucru utilizate în cadrul etapei

Etapa 3 presupune completarea Formularului de identificare a competențelor specifice și utilizarea instrucțiunilor incluse în cadrul acestuia.

Formularul de identificare a competențelor specifice este anexat metodologiei în Anexa nr. 2 și include un model, completat conform instrucțiunilor. Acest formular se transmite către ANFP, completat pentru fiecare post aferent funcțiilor publice regăsite în cadrul autorității sau instituției publice, în anexa la Raportul de analiză a posturilor, completat conform Anexei nr. 3

În vederea identificării competențelor specifice, prezenta Metodologie – cadru include recomandări în cadrul sub-capitolului (4) Recomandări și bune practici/ exemple) în privința consultării unor documente / livrabile realizate la nivel național sau accesarea unor surse externe de informații realizate la nivelul unor instituții europene/internaționale sau organizații profesionale internaționale.

3.6.3.4 Recomandări și bune practici/ exemple

În vederea derulării cu succes a acestei etape se aplică următoarele recomandări generale:

- Transpunerea competențelor generale se realizează respectând întocmai prevederile cadrului legal aplicabil.
- Identificarea competențelor specifice va avea în vedere cadrul general de competențe prevăzut în anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, astfel încât elementele componente ale competențelor specifice să nu se suprapună indicatorilor comportamentali ai competențelor generale care se regăsesc în art. 17 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare
- Identificarea a cel puțin unei competențe specifice inclusă în art. 11, alin. (2), litera d) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare pentru fiecare post aferent unei funcții publice.
- Diferența dintre condiția de ocupare a postului și competența specifică aferentă unei funcții publice constă în relevanța demonstrării pe termen lung a respectivei competențe. Astfel, dacă o anumită solicitare îți găsește relevanța exclusiv la momentul intrării pe post, ea nu trebuie translatată într-o competență specifică. De ex: „minim 3 ani de experiență în domeniul juridic” constituie o condiție de ocupare, aplicabilă exclusiv la momentul intrării pe post, în timp ce „cunoștințe de drept administrativ” sunt o competență specifică perenă.
- Stabilirea de competențe specifice se realizează prin raportarea la elementele de conținut ale acestora, nu în mod exclusiv la necesitatea deținerii unor certificate care să ateste cunoștințele într-un anumit domeniu. Astfel, competențele specifice identificate trebuie să fie formulate în așa mod încât să poată fi verificate în mod obiectiv prin testarea competenței specifice prin probă suplimentară/probă scrisă.

În vederea identificării competențelor specifice postului, altele decât cele lingvistice și digitale, recomandăm consultarea următoarelor surse de informații/exemple:

1. Consultarea exemplelor detaliate mai jos și în cadrul modelului de formular de identificare a competențelor specifice (Anexa nr. 2 la prezenta Metodologie – cadru):
- pentru funcția publică de consilier achiziții publice se poate identifica abilitatea specifică “managementul contractanților actuali și potențiali” care poate fi definită ca fiind abilitatea funcționarului public de a furniza informații, îndrumări, potențial sprijin și instruire operatorilor economici și construirea și menținerea de relații benefice atât cu contractanții actuali (pe perioada implementării contractului) pentru asigurarea implementării cu succes a contractelor existente, cât

și cu cei potențiali (operatori economici - pe perioada derulării procedurii), în vederea atragerii acestora în viitoarele proceduri de achiziție;

- pentru funcția publică de consilier juridic din cadrul unui compartiment de reglementare se poate identifica cunoștința specifică "cunoștințe în domeniul reglementării", care poate fi definită ca fiind cunoașterea în mod corect a normelor de tehnică legislativă într-o activitate de reglementare care vizează proiecte de acte normative/instrucțiuni/metodologii/ proceduri/ghiduri/etc.
- pentru funcția publică de consilier juridic din cadrul unui compartiment de contencios administrativ se poate identifica abilitatea specifică "susținerea cauzei instituționale", care poate fi definită ca fiind abilitatea de a prezenta argumentat și de a susține, cu convingere, o afirmație, o pledoarie.
- pentru funcția publică de consilier din cadrul unui compartiment de resurse umane se poate identifica abilitatea specifică "consilierea în carieră a angajaților" care constă în abilitatea de a se documenta și de a înțelege parcursul de carieră individuală a unui angajat, în vederea oferirii de sfaturi privind opțiuni/ variante de alegere/dezvoltare a carierei.
- pentru funcția publică de conducere de director din cadrul unei direcții economice se poate identifica abilitatea specifică "gestionarea cheltuielilor publice", care poate fi definită ca fiind abilitatea de a furniza și de a aplica soluții fundamentate pentru organizarea și conducerea evidenței angajamentelor bugetare și legale în cursul exercițiului bugetar.
- pentru funcția publică din categoria înalților funcționari publici de secretar general se poate identifica abilitatea specifică "susținerea angajaților", care constă în abilitatea de a identifica și de a implementa măsuri concrete, adecvate mediului instituțional specific, care să conducă la motivarea angajaților și îmbunătățirea performanțelor la locul de muncă.

2. Consultarea livrabilor/materialelor realizate la nivel național și internațional privind stabilirea unui cadru de competențe specifice:

- la nivel național, de exemplu:
 - Cadru de Competențe pentru Consilier Sistem Achiziții Publice realizat de către Agenția Națională pentru Achiziții Publice, disponibil pentru accesare aici: <https://anap.gov.ro/web/wp-content/uploads/2021/06/Anexa-1-Cadru-de-Competente-CAP.pdf>
- la nivel internațional, de exemplu:

Tabelul nr. 14: Listă de materiale/livrabile realizate la nivel internațional ce pot fi consultate în vederea identificării cadrelor de competență specifice

Denumire	Descriere	Link acces
ProcurCompEU	Cadru european de competențe pentru profesioniștii în achiziții publice, instrument de sprijinire a profesionalizării în domeniul achizițiilor publice realizat de către Comisia Europeană	https://commission.europa.eu/funding-tenders/tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers/procurcompeu-european-competency-framework-public-procurement-professionals_en
TaxCompEU	Programa de formare pentru competențe operaționale ale profesioniștilor în taxe, realizat de către Comisia Europeană	https://circabc.europa.eu/ui/group/46a95fc1-7492-452a-a7b3-14df834c452f/library/1415d0dc-2447-4098-9f46-b5e537ffdf38?p=1&n=10&sort=modified_DESC
CustCompEU	Programa de formare pentru competențe operaționale ale profesioniștilor vamali, realizat de către Comisia Europeană	https://circabc.europa.eu/ui/group/46a95fc1-7492-452a-a7b3-14df834c452f/library/2b94e082-e12e-44a0-9ceb-26a20f2f1527?p=1&n=10&sort=modified_DESC
GUID 1950 - Guidance on the development of competency frameworks for auditors	Cadru de competențe pentru auditorii publici din cadrul Instituțiilor Supreme de Audit, realizat de către INTOSAI – Organizația Internațională a Instituțiilor Supreme de Audit	https://www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2021/10/Guid-1950-1.pdf
Competence Frameworks for Policymakers and Researchers	Cadre de competențe pentru specialiștii în politici publice, realizat de către Joint Research Centre, Serviciul de știință și cunoaștere al Comisiei Europene	https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC129623

Denumire	Descriere	Link acces
working on Public Policy		
The Profession Map	Modelul de competențe pentru profesioniștii în resurse umane dezvoltat de către CIPD - Chartered Institute of Personnel and Administration	https://www.cipd.org/globalassets/media/comms/the-people-profession/profession-map-pdfs/profession-map-full-standards-november-2023.pdf
SHRM Body of Applied Skills and Knowledge	Modelul de competențe pentru profesioniștii în resurse umane dezvoltat de către SHRM - Society for Human Resource Management	https://www.shrm.org/credentials/certification/exam-preparation/body-of-applied-skills-and-knowledge

În vederea denumirii competențelor specifice identificate, recomandăm utilizarea unei formulări cât mai simple:

- Pentru competențele lingvistice: competențe lingvistice de comunicare în limba engleză sau competențe lingvistice de comunicare în limba franceză
- Pentru competențe digitale:
 - competențe digitale – utilizarea suitei Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Access, Publisher)
 - competențe digitale – gestiunea bazelor de date
 - competențe digitale – securitate cibernetică
 - competențe digitale – programare în limbajul Java
- Pentru competențe specifice, altele decât cele lingvistice sau digitale:
 - Raportare financiară către instituții internaționale
 - Monitorizare de mediu
 - Calcularea drepturilor salariale
 - Urmărirea și încasarea creanțelor bugetare

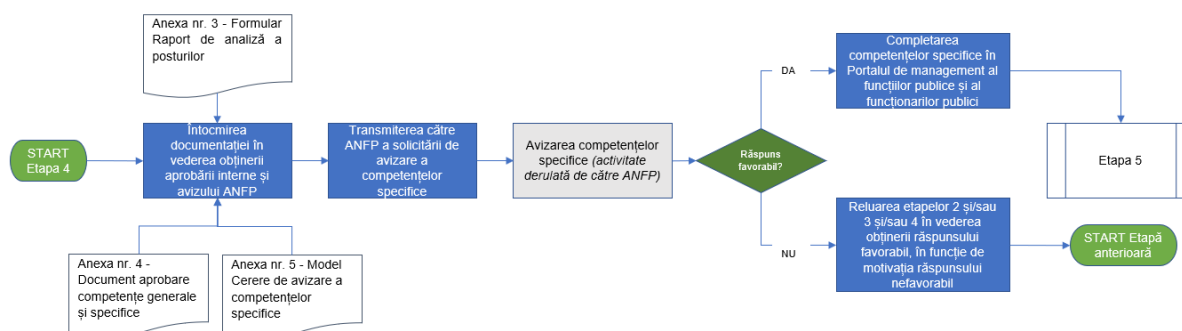
În ceea ce privește responsabilitatea identificării competențelor specifice (și, implicit, completarea formularelor de identificare a competențelor specifice), este recomandat ca aceasta să fie asumată astfel, similar activității privind realizarea analizei postului:

Tabelul nr. 15: Recomandări privind alocarea tipurilor de posturi/funcții publice către responsabili în vederea identificării competențelor specifice

Categorie de funcție publică	Responsabil realizare analiză
posturile aferente funcțiilor publice de execuție	conducătorul structurii din care face parte postul analizat
funcțiile publice de conducere	superiorul ierarhic, și acolo unde nu este posibil, de către membrii grupului de lucru constituit în acest sens la nivelul autorității sau instituției publice
funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici	grupul de lucru constituit în acest sens la nivelul autorității sau instituției publice

3.6.4 Etapa 4 - Avizarea competențelor specifice de către ANFP

3.6.4.1 Schema logică a pașilor de parcurs în cadrul etapei



3.6.4.2 Descrierea etapei și activităților ce necesită derulare

Activitatea 1: Întocmirea documentației în vederea obținerii aprobării interne și avizului ANFP

Conform art. 30 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr.57/2019, cu modificările și completările ulterioare, pentru avizarea cadrelor de competențe specifice de către ANFP, autoritățile și instituțiile publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice prevăzute la art. 385 din aceeași ordonanță de urgență, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii, trebuie să transmită obligatoriu următoarele documente:

- adresa de solicitare a avizului Agenției, emisă de către conducătorul autorității sau instituției publice
- raportul de analiză a posturilor
- documentul prin care conducătorul autorității sau instituției publice a aprobat stabilirea pentru fiecare post aferent unei funcții publice a competențelor generale și a competențelor specifice identificate

Considerând prevederile legale menționate anterior, la finalizarea etapei de identificare a competențelor specifice, grupul de lucru se reunește în vederea completării raportului de analiză a posturilor, a documentului de aprobare a competențelor generale și specifice de către conducătorul autorității sau instituției publice și a adresei de solicitare a avizului din partea ANFP.

Se completează un singur raport de analiză a posturilor pentru toate funcțiile publice din cadrul autorității/instituției publice, conform instrucțiunilor puse la dispoziție în acest sens.

Netransmiterea documentelor necesare și neobținerea avizului ANFP de către autoritățile și instituțiile publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice prevăzute la art. 385 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr.57/2019, cu modificările și completările ulterioare, atrage imposibilitatea ocupării acelor funcții publice prin concurs organizat în condițiile prevăzute la art. 467 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr.57/2019, cu modificările și completările ulterioare, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii.

Activitatea 2: Transmiterea către ANFP a solicitării de avizare a competențelor specifice

Conform art. 30 alin. (4) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr.57/2019, cu modificările și completările ulterioare, documentele necesare avizării de către ANFP a cadrelor de competențe specifice se pot transmite:

- prin intermediul instrumentelor informatice puse la dispoziție de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici
- prin e-mail, la adresa electronică: competente@anfp.gov.ro

În termen de 6 luni de la obținerea avizului ANFP nu poate fi solicitat un nou aviz privind competențele specifice, cu excepția cazului în care intervin situațiile prevăzute la art. 409 alin. (3) lit. a) și b) și, după caz, la art. 518 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, precum și modificări legislative cu privire la atribuțiile sau organizarea și funcționarea autorității sau instituției publice, care justifică modificarea competențelor specifice în condițiile prevăzute la art. 25-30 din anexa nr. 8 la același act normativ, pentru funcțiile publice respective.

În cazul mai sus menționat, solicitarea de către autoritățile și instituțiile publice a avizului privind competențele specifice se motivează și se transmite odată cu documentele prevăzute la art. 30 alin. (3) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, întocmite conform formatelor și modelelor prevăzute în prezenta Metodologie – cadru.

Activitatea 3: Avizarea competențelor specifice de către ANFP

În acord cu prevederile art. 401 alin. (1), lit. m') din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, Agenția Națională a Funcționarilor Publici avizează cadrele de competențe specifice, elaborate de autoritățile și instituțiile publice, pentru funcțiile publice prevăzute la art. 385 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale, în condițiile legii.

Astfel, considerând prevederile legale menționate, Agenția Națională a Funcționarilor Publici derulează propriul proces de avizare a cadrelor de competențe specifice, putând să revină asupra documentației primite în mod oficial din partea autorităților și instituțiilor beneficiare (conform Activității 2: Transmiterea către ANFP a solicitării de avizare a competențelor specifice, detaliată mai sus) prin transmiterea unui răspuns favorabil, favorabil cu observații sau negativ.

Conform cu art. 35 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, Agenția Națională a Funcționarilor Publici acordă autorităților și instituțiilor publice asistență de specialitate, la solicitarea acestora, în vederea implementării dispozițiilor prevăzute în anexa sus-menționată.

Activitatea 4: Completarea competențelor specifice în Portalul de management al funcțiilor publice și al funcționarilor publici

Ulterior obținerii avizului Agenției Naționale a Funcționarilor Publici prevăzut la alin. (2) și la art. 301 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, autoritățile și instituțiile publice au obligația de a încărca competențele specifice avizate, în cuprinsul secțiunii dedicate în acest scop din instrumentele informatice puse la dispoziție de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

3.6.4.3 Instrumente de lucru utilizate în cadrul etapei

Documentele menționate în prevederile legale, ce urmează a fi completate și aprobate la nivelul autorității sau instituției publice se întocmesc și se transmit către ANFP conform formatelor și modelelor prevăzute în prezenta Metodologie – cadru, respectiv:

- Anexa nr. 3 - Formular Raport de analiză a posturilor
- Anexa nr. 4 - Document aprobare competențe generale și specifice
- Anexa nr. 5 - Model Cerere de avizare a competențelor specifice

La întocmirea documentației în vederea obținerii aprobării interne și avizului ANFP se vor urmări instrucțiunile de completare incluse în anexele menționate anterior.

3.6.4.4 Recomandări și bune practici/ exemple

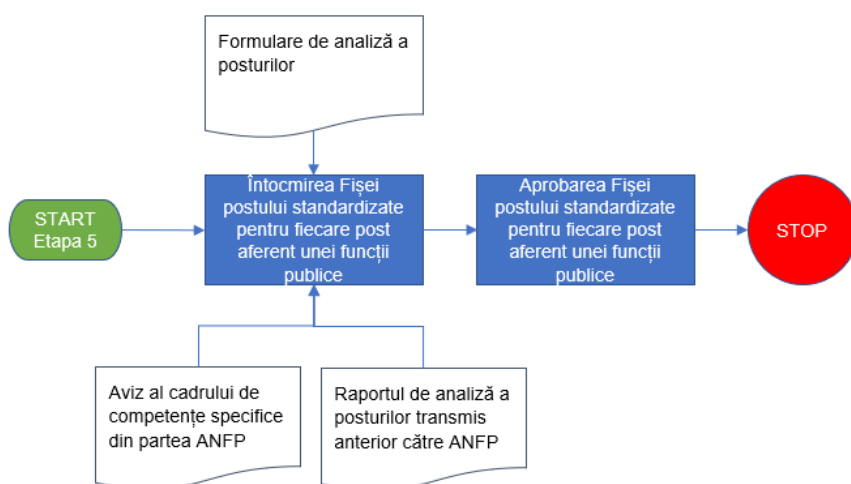
Ulterior derulării activității de verificare a competențelor specifice identificate, ca urmare a centralizării formularelor, se recomandă consultarea cu ANFP în privința corectitudinii și completitudinii procesului, prin transmiterea unei selecții de 1-2 formulare de identificare a competențelor specifice, anterior întocmirii documentației în vederea obținerii aprobării interne și a avizului ANFP.

În eventualitatea în care ANFP răspunde solicitării de avizare transmisă în mod oficial, prin intermediul unei adrese cu răspuns favorabil cu observații sau negativ, se recomandă realizarea următoarelor activități cu celeritate:

- analiza motivelor care stau la baza răspunsului
- solicitarea de asistență de specialitate din partea ANFP în vederea asigurării unei înțelegeri comune asupra elementelor incluse în adresa răspuns din partea ANFP
- adresarea elementelor ce necesită modificări prin reluarea etapelor cuprinse în prezenta metodologie-cadru

3.6.5 Etapa 5 - Întocmirea și aprobarea fișei postului standardizate

3.6.5.1 Schema logică a pașilor de parcurs în cadrul etapei



3.6.5.2 Descrierea etapei și activităților ce necesită derulare

După primirea avizului privind stabilirea competențelor specifice din partea ANFP, fișa postului standardizată se completează cu competențele generale și competențele specifice, în condițiile prevăzute la art. 31 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare.

Utilizând modelul inclus în anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, și anexat prezentei Metodologii – cadru, persoana care întocmește fișa postului standardizată preia, ca urmare a derulării analizei postului și stabilirii și avizării competențelor generale și specifice, elementele relevante, respectiv:

- Scopul principal al postului, se preia din formularul de analiză a posturilor (punctul 1), completat în cadrul procedurii de elaborare și avizare a competențelor specifice, Etapa 2, respectiv Analiza posturilor și identificarea necesarului de competențe
- Atribuțiile postului, se preiau din formularul de analiză a posturilor (punctul 3), completat în cadrul procedurii de elaborare și avizare a competențelor specifice, Etapa 2, respectiv Analiza posturilor și identificarea necesarului de competențe
- Competențele generale
- Competențele specifice
- Informațiile relevante referitoare la sfera relațională a titularului postului, se preiau din formularul de analiză a postului (punctele 6 și 7)

În ceea ce privește responsabilitatea întocmirii fișelor de post standardizate, conform prevederilor legale prevăzute în art. 31 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, aceasta revine:

- persoanei care are calitatea de evaluator al titularului postului, potrivit legii, cu excepția situației în care calitatea de evaluator revine, potrivit legii, conducătorului autorității sau instituției publice.
- conducătorul autorității sau instituției publice în al cărei stat de funcții se află funcția publică, pentru funcțiile publice de secretar general și secretar general adjunct din cadrul ministerelor și al organelor de specialitate ale administrației publice centrale, precum și pentru funcțiile publice de

secretar general al instituției prefectului, respectiv de către secretarul general al Guvernului, pentru inspectorii guvernamentali.

- persoana care ocupă funcția publică de conducere imediat inferioară, desemnată prin act administrativ al conducătorului autorității sau instituției publice, în cazul în care calitatea de evaluator revine conducătorului autorității sau instituției publice, precum și pentru funcția publică de secretar general al unității/subdiviziunii administrativ-teritoriale, dacă prin reglementări cu caracter special nu se prevede altfel.

Persoanele cu atribuții în domeniul managementului resurselor umane din cadrul autorității sau instituției publice au obligația de a acorda asistență funcționarilor publici și de a monitoriza respectarea acestor prevederi.

Fișa de post standardizată întocmită pentru fiecare post aferent unei funcții publice se aprobă de către conducătorul autorității sau instituției publice și se semnează de către acesta în mod obligatoriu, sau, după caz, de către persoana căreia i s-a delegat această atribuție prin act administrativ, în condițiile legii.

3.6.5.3 Instrumente de lucru utilizate în cadrul etapei

Etapă 5 presupune completarea fișei postului standardizate și utilizarea instrucțiunilor incluse în cadrul acestui document model. Documentul este anexat metodologiei în Anexa nr. 6 – Model Fișa postului standardizată.

3.7 Roluri și responsabilități

Actori implicați în procesul de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice:

- Autoritățile și instituțiile publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice prevăzute la art. 385 alin. (1), (2) și (3) din OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, prin grupul de lucru constituit în condițiile art. 23 din anexa nr. 8 din OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare; (GL)
- Conducătorul autorității sau instituției publice (C)
- Specialiști în domeniul postului analizat (funcționari publici care ocupă posturi similare postului analizat); (SP)
- Compartimentele de resurse umane din cadrul autorităților și instituțiilor publice; (CRU)
- Agenția Națională a Funcționarilor Publici, prin reprezentanții acesteia implicați în procesul de avizare a cadrelor de competențe specifice (ANFP)
- Persoana care are calitatea de evaluator al titularului postului, potrivit legii, cu excepția situației în care calitatea de evaluator revine, potrivit legii, conducătorului autorității sau instituției publice (E/C)

Tabelul următor prezintă modul de alocare a rolurilor și responsabilităților între actorii ante-menționați, pe parcursul derulării etapelor/ activităților din procesul de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice:

Tabelul nr. 16 – Schema RACI (Responsabil – Aprobator – Consultat – Informat) pentru procesul de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice

Etapă	Activitate	R	A	C	I
Etapă 1 - Constituirea grupului de lucru	Identificarea membrilor și constituirea grupului de lucru	CRU	C		SP
	Documentarea calendarului și a modalității de lucru	GL		SP	
Etapă 2 - Analiza posturilor și	Colectarea informațiilor necesare realizării analizei posturilor	GL / CRU			

identificarea necesarului de competențe	Completarea formularelor de analiză a postului	GL		SP	
Etapă 3 - Stabilirea competențelor generale și a competențelor specifice	Transpunerea competențelor generale prin preluarea acestora din cadrul legal aplicabil	GL	C	ANFP	CRU
	Identificarea competențelor specifice	GL		SP / ANFP	
	Identificarea competențelor specifice lingvistice și digitale				
	Identificarea competențelor specifice postului, altele decât cele lingvistice și digitale				
	Centralizarea și verificarea formularelor de identificare a competențelor specifice	GL		SP	
Etapă 4 - Avizarea competențelor specifice de către ANFP	Întocmirea documentației în vederea obținerii aprobării interne și avizului ANFP	GL	C		CRU
	Transmiterea către ANFP a solicitării de avizare a competențelor specifice	GL			ANFP
	Avizarea competențelor specifice	ANFP			GL
	Completarea competențelor specifice în Portalul de management al funcțiilor publice și al funcționarilor publici	CRU	ANFP		
Etapă 5 - Întocmirea și aprobarea fișei postului standardizate		E/C			CRU

3.8 Instrumente de lucru

1. Anexa nr. 1 – Formular de analiză a posturilor
2. Anexa nr. 2 – Formular de identificare a competențelor specifice
3. Anexa nr. 3 – Raport de analiză a posturilor
4. Anexa nr. 4 – Model Document de aprobare competente generale și specifice
5. Anexa nr. 5 – Model Cerere de avizare a competentelor specifice
6. Anexa nr. 6 – Fișa postului standardizat



4. Plan de diseminare a metodologiei – cadru de analiză a posturilor

Tip activitate de diseminare	Parte interesată căreia i se adresează activitatea	Mijloc de diseminare/ Canal de comunicare	Frecvența (dacă este cazul)
Publicarea Metodologiei de analiză a posturilor în Monitorul Oficial, Partea I, ca urmare a aprobării proiectului OPANFP		Monitorul Oficial, Partea I	N/A
Includerea conținutului Metodologiei de analiză a posturilor în cadrul instruirilor aplicate, a materialelor și a instrumentelor elaborate în Activitățile 4 și 11 ale proiectului Lot II Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii / analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419 PNRR	toate autoritățile și instituțiile publice în cadrul cărora se regăsesc funcțiile publice	Webinar Tutorial Ghid Program de formare de formatori Micro-învățare (Micro-Learning) prin platforma informatică Code of Talent	Conform graficului de implementare a proiectului
Includerea conținutului Metodologiei de analiză a posturilor în cadrul programelor de perfecționare profesională și formare specializată derulate de către Institutul Național de Administrație	prevăzute la art. 385 din OUG nr. 57/2019, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale	Programe de perfecționare profesională și formare specializată derulate de către Institutul Național de Administrație	N/A
Indexarea conținutului Metodologiei de analiză a posturilor		Website ANFP	N/A
		Portalul de management al funcționarilor publici	N/A
Transmiterea Metodologiei de analiză a posturilor		email	lunar



5. Anexe

Anexa 1 Lista documentelor consultate

Tabel 17. Documentele consultate în vederea derulării cercetării documentare

Tip document	Denumire document	Elemente vizate
Act normativ, legislație primară	Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare	Partea VI, Titlul II: Statutul funcționarilor publici și, în mod special, articolele: - nr. 370-373, referitoare la prerogativele de putere publică, funcționarul public, corpul funcționarilor publici - nr. 380, referitor la statutele speciale aplicabile funcționarilor publici - nr. 382, referitor la categoriile de personal bugetar cărora nu li se aplică prevederile privind funcționarii publici - nr. 383 - 387, referitoare la categoriile de funcții publice, stabilirea funcțiilor publice specifice și echivalarea acestora cu funcțiile publice generale, definirea funcțiilor publice de stat, teritoriale și locale, clasificarea funcțiilor publice în funcție de nivelul studiilor, nivelul atribuțiilor titularilor - nr. 388 – 390 și 392-393, referitoare la categoriile de funcții publice și gradele profesionale aferente funcționarilor publici de execuție - nr. 394, referitor la ocuparea funcțiilor publice din categoria înalților funcționari publici - nr. 400 - 401, referitor la Agenția Națională a Funcționarilor Publici și atribuțiile acesteia; atribuția stabilită la art. 401 alin. (1) lit. m) este detaliată în Anexa nr. 8 la actul normativ sus menționat - nr. 465, referitor la condițiile de ocupare a unei funcții publice - nr. 467, referitor la concursul pentru ocuparea funcțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2), cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii
		Modificările aduse Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 191/2022, incluse în cadrul articolelor: nr. 401, respectiv introducerea clarificării la lit. m¹) cu privire la atribuția Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de avizare a cadrelor de competențe specifice, elaborate de autoritățile și instituțiile publice, pentru funcțiile publice prevăzute la art. 385, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale, în condițiile legii; Prevederile legale referitoare la organizarea concursului național care impun actualizarea și dezvoltarea Metodologiei de analiză a posturilor deja elaborată
		Modificările aduse Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 prin Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 121/2023, incluse în cadrul articolelor: - nr. 375, alin. (2), cu privire la transformarea funcției publice și necesitatea derulării procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență specifice în acest caz - nr. 394, alin. (4) lit. e¹), cu privire la condiția de ocupare a funcției publice de înalt funcționar public referitoare la deținerea cunoștințelor generale privind competențele lingvistice de comunicare scrisă în limbile străine engleză, franceză, germană sau spaniolă, nivel A2, conform Cadrului european comun de referință pentru limbi străine - nr. 465¹, referitor la stabilitatea în funcția publică - nr. 465, alin. (1), lit. g), g¹) și g²), cu privire la condițiile de ocupare a funcției publice referitoare la dovedirea prin certificat sau, după caz, prin alt tip de document absolvirea unei perfecționări sau specializări stabilite expres de lege pentru ocuparea unor funcții publice, deținerea de cunoștințe teoretice în domeniul tehnologiei informației, nivel utilizator

		începător și îndeplinirea condiției de ocupare a postului referitoare la obținerea unui aviz sau a unei autorizații, în condițiile legii, în situația în care pentru funcția publică respectivă este prevăzută ca obligatorie această condiție de ocupare a postului, justificată de îndeplinirea unor atribuții care necesită un astfel de aviz sau autorizație • nr. 467, alin. (9¹)-(9³), cu privire la condițiile de participare la concursul pe post aplicabile funcționarilor publici • nr. 482-483, cu privire la condițiile de promovare în funcția publică de conducere • nr. 503, cu privire la mobilitatea în cadrul funcției publice de înalt funcționar public • nr. 505, alin. (5¹) și nr. 506, alin (8¹) și (9), cu privire la obligația verificării îndeplinirii competențelor specifice aferente funcției publice de către autoritatea sau instituția publică în cadrul căreia se află funcția publică, în vederea detașării sau transferului
	Anexa nr. 8 la Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare	Norma privind cadrele de competențe generale și specifice, introdusă prin intermediul Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 191/2022 și modificată și completată ulterior prin Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 121/2023
	Anexa nr. 9 la Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare	Norma privind organizarea și desfășurarea proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante și modalitatea de previzionare a necesarului de funcții publice pentru organizarea proiectului-pilot, introdusă prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 191/2022, și, în mod special, articolul: • nr. 7, cu privire la previzionarea necesarului de funcții publice pentru organizarea proiectului-pilot, stabilit în baza raportului analizei posturilor, elaborat în condițiile reglementate de normele privind cadrele de competențe generale și specifice prevăzute în Anexa nr. 8 la Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare
	Anexa nr. 10 la Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare	Norma din 2023 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici din cadrul autorităților și instituțiilor publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii, introdusă prin Ordonanța de urgență nr. 121/2023 și, în mod special, articolul: • nr.147, cu privire la efectuarea analizei postului, conform prevederilor art. 22 din anexa nr. 8 la Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 și verificarea competențelor specifice identificate ca urmare a realizării analizei postului, în condițiile prevăzute la art. 21 din anexa amintită, pentru promovarea în grad profesional și promovarea în clasă
Documente elaborate de către ANFP, conform art. 24 din Anexa nr. 8 la OUG 57/2019, cu modificările și completările ulterioare	Metodologia de analiză a posturilor	• Metodologia de analiză a posturilor elaborată de către reprezentanții Agenției Naționale a Funcționarilor Publici în cadrul etapei I, respectiv în vederea desfășurării proiectului-pilot al concursului de ocupare funcțiilor publice vacante pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici și funcțiile publice de execuție generale, grad profesional debutant, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii • Metodologia de analiză a posturilor elaborată de către reprezentanții Agenției Naționale a Funcționarilor Publici în cadrul etapei II, respectiv în vederea desfășurării concursului pentru ocuparea unei funcții publice, reglementat prin art. 467 din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare • Materialul denumit „Instrucțiuni pentru completarea formularelor din metodologia de analiză a posturilor pentru funcțiile publice stabilite în autorități și instituții publice centrale, teritoriale și locale”, realizat de către reprezentanții ANFP în vederea acordării asistenței de specialitate

Documente elaborate de către alți Prestatori de servicii în cadrul contractelor privind realizarea serviciilor de consultanță contractate de către ANFP sau în cadrul cărora ANFP a avut calitatea de partener instituțional	Raportul pentru realizarea serviciilor de consultanță în vederea elaborării unei analize ex-post a concursului național (pilot)	Rezultatele/ concluziile analizei ex-post realizată ca urmare a desfășurării proiectului-pilot pentru ocuparea funcțiilor publice vacante prevăzut la art. 619 din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare; în mod special, elementele relevante identificate cu privire la principalele probleme și dificultăți evidențiate în ceea ce privește realizarea analizei posturilor la nivelul autorităților și instituțiilor publice în vederea previzionării necesarului de posturi și pentru identificarea și avizarea competențelor specifice.
	Livrabilele elaborate de către Banca Mondială în cadrul Acordului pentru servicii de asistență tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem unitar pentru managementul resurselor umane în cadrul administrației publice (SIPOCA 136)	• Livrabilul 1.1 Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane • Livrabilul 2.3 Manual de proceduri MRU, partea a II-a: Metodologii și ghiduri de analiză a posturilor și identificare a competențelor • Livrabilul 3.1 Elaborarea fișelor de post standardizate • Livrabilul 3.2 Propunere pentru Cadrul de competențe • Livrabilul 3.3 Raport privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România • Compendium cu fișe de post standardizate pentru funcțiile publice
	Livrabil elaborat de către Universitatea Babeș Bolyai în cadrul proiectului Transparență și competență în sectorul public (SIPOCA 870)	• Suport de curs Managementul resurselor umane, Modulul 1. Planificarea și recrutarea resurselor umane
Documente interne ale ANFP	Procedura operațională privind desfășurarea activității de avizare a competențelor specifice	Întregul conținut al procedurii operaționale elaborată de către reprezentanții ANFP, în vederea identificării modalităților de acordare a asistenței de specialitate autorităților și instituțiilor publice, în vederea elaborării și avizării cadrelor de competență specifice
	Proiect privind Strategia Funcției Publice 2023 - 2027	Obiectivul specific 3.1. Elaborarea și implementarea etapizată a cadrelor de competențe la nivelul administrației publice, pentru a asigura personal adecvat în domeniul funcției publice și a îmbunătăți calitatea serviciilor publice
	Documentație privind avizarea cadrelor de competențe specifice, transmisă către ANFP de către autorități	Selecția de rapoarte de analiză a posturilor transmise către ANFP de către autorități și instituții publice și puse la dispoziția Asocierii EY de către reprezentanții ANFP în format digital, în vederea identificării și analizei principalelor activități derulate în procesul de analiză a posturilor, rezultatelor și problemelor întâmpinate

	și instituții publice	
	Documente elaborate de către ANFP ca răspuns la adrese și petiții transmise de către autoritățile și instituțiile publice	Selecția de răspunsuri la adresele și petițiile primite de către ANFP de la autoritățile și instituțiile publice, cu privire la procedura de elaborare și avizare a cadrelor de competență specifice și puse la dispoziția Asocierii EY de către reprezentanții ANFP în format digital, în vederea identificării și analizei principalelor activități derulate în procesul de analiză a posturilor, rezultatelor și problemelor întâmpinate
	Raport privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici pentru anul 2022	
	Raport de activitate ANFP 2022	

Anexa 2 Instrument de lucru analiza dosare fizice competente specifice



Anexa 2. Instrument de lucru analiza dos

Anexa 3 Ghid interviu structurat derulat cu reprezentanții ANFP

Numele proiectului	Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/ analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419 – PNRR
Activități vizate	Activitatea 1 - Actualizarea și dezvoltarea Metodologiei de analiză a posturilor,

Etapă	Colectarea datelor
--------------	--------------------

Întrebări adresate:

Înțelegerea noastră este că dintr-o perspectivă juridică, documentele de analiză a posturilor prezentate (Metodologia de analiză a posturilor etapa I și II) au fost și respectiv, urmează să fie utilizate în concursul național etapa pilot/ etapa extinsă.

1. Dintr-o perspectivă de utilizare efectivă, metodologia prezentată în versiunea II a fost rulată cu instituțiile beneficiare?
 - 1.1. Dacă da, care este feedback-ul, unde sunt principalele puncte de dificultate?
 - 1.2. Anterior transmiterii analizelor realizate de către utilizatori conform metodologiei, au fost derulate training-uri atât online cât și fizice.
 - a) Cine a rulat aceste traininguri (INA?) și în baza căror materiale de training?
 - b) Care a fost feedback-ul în urma trainingurilor?
 - 1.3. Ce elemente adiționale acestei metodologii au fost solicitate de către utilizatori – i.e. instrumente/ formulare/ exemple?
 - a) În mod particular, cum sunt identificate competențele specifice altele decât cele lingvistice și digitale?
 - b) Cum se face legătura dintre elementele incluse în modelul de formular de analiză a posturilor, respectiv trecerea în revistă a celor 7 categorii de caracteristici și competențele specifice?
 - c) Cum se stabilește nivelul de complexitate aferent unei competențe specifice?
2. Se dorește ca procesul de analiză a posturilor să servească și sistematizării și reclasificării posturilor din administrația publică?
 - 2.1. Intenția de inventariere a posturilor conform recomandărilor anterioare a fost materializată într-un fel sau nu?
3. Care sunt sistemele informatice utilizate în proces și în ce măsura structura IT deservește aceste procese?
4. Unde sunt stocate documentele conținând analizele de posturi primite de la compartimentele de RU și cum sunt utilizate

Anexa 4 Ghid interviu structurat derulat cu reprezentanții autorităților și instituțiilor publice

Numele proiectului	Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/ analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419 – PNRR
Beneficiar	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
Prestator	Asocierea SC Ernst & Young SRL - Ascendis Consulting SRL - Băncilă, Diaconu și Asociații – Societate Profesională de Avocați cu Răspundere Limitată - 42 Organizational Assessment SRL - EY Cyprus Advisory Services Limited - Ernst & Young Cyprus Limited (Asocierea EY)
Activități vizate	Activitatea 1 - Actualizarea și dezvoltarea Metodologiei de analiză a posturilor
Etapă	Colectarea datelor – Interviuuri structurate cu reprezentanții instituțiilor publice care au utilizat Metodologia de analiză a posturilor elaborată de către ANFP, în cadrul proiectului <i>Concurs Național pilot</i> și ulterior

Întrebări adresate:

1. Care au fost caracteristicile grupului de lucru (nr. de membri și profil) constituit în vederea realizării analizei posturilor și care a fost rolul/sarcinile derulate de către dvs. în procesul de analiză a posturilor desfășurat în condițiile prevăzute Capitolul IV din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare? În completarea răspunsului, vă rugăm să precizați și pentru ce număr de funcții publice s-a realizat analiza posturilor de către grupul de lucru.
2. Normele privind cadrele de competență generale și specifice prevăzute în anexa nr. 8 la Codul administrativ și metodologia de analiză a posturilor elaborată de ANFP și disponibilă pe site-ul acestei instituții publice au fost ușor de înțeles și aplicat în activitatea pe care ați desfășurat-o în cadrul grupului de lucru? Dacă nu, vă rugăm să exemplificați ce a nu a fost facil de înțeles și aplicat în ambele documente.
3. Ați solicitat asistență de specialitate din partea ANFP printr-o adresă/email/ întâlnire de lucru? Dacă da, cu privire la ce anume?
4. Care au fost principiile utilizate în identificarea și definitivarea (1) cunoștințelor și (2) abilităților specifice posturilor?
5. În situația în care procesul de identificare a competențelor specifice ar include o etapă care să presupună selectarea acestora dintr-o listă de competențe specifice identificate în relație cu posturile generice (e.g., din cadrul domeniilor funcționale financiar-contabilitate, resurse umane, politici publice, juridic, etc.), considerați că acest lucru ar simplifica procesul de analiză a posturilor?
6. În care dintre etapele specifice procesului de analiză a posturilor, conform celor menționate la art. 22 din anexa nr. 8 la Codul administrativ și listate mai jos, ați întâmpinat dificultăți și care au fost acelea?

Etapele procesului de analiză a posturilor:

- a) constituirea unui grup de lucru la nivelul fiecărei autorități și instituții publice în vederea analizei posturilor aferente funcțiilor publice;
 - b) analiza posturilor aferente funcțiilor publice și identificarea necesarului de competențe;
 - c) stabilirea pentru fiecare post aferent unei funcții publice a competențelor generale și a competențelor specifice identificate în condițiile prevăzute la art. 8, 9 și 11 din anexa indicată;
 - d) elaborarea raportului analizei posturilor.
7. Pentru asigurarea unei implementări facile și efective a cadrelor de competență generale și specifice, ce ați îmbunătățit sau, după caz, ce ați simplificat în cuprinsul:

- anexei nr. 8 la Codul administrative? (vă rugăm să detaliați pe scurt)
 - metodologiei de analiză a posturilor? (vă rugăm să detaliați pe scurt)
8. Care considerați că sunt nevoile de sprijin ale compartimentelor de resurse umane în colaborarea cu ANFP, în vedea implementării cu succes a cadrelor de competență generale și specifice, luând în considerare următoarele posibile domenii de intervenție ale ANFP?
- îmbunătățirea reglementării normelor prevăzute în anexa nr. 8 la Codul administrativ;
 - îmbunătățirea metodologiei de analiză a posturilor;
 - elaborarea unor noi instrumente de acordare a asistenței de specialitate; vă rugăm să exemplificați
 - dezvoltarea infrastructurii informatice a ANFP astfel încât să integreze fluxuri de lucru care să permită acordarea asistenței de specialitate în mod mai facil.
9. În măsura în care ar fi disponibile metode specifice de instruire cu privire la procesul de analiză a posturilor, care considerați că sunt obiectivele sau elementele de conținut pe care trebuie să se concentreze aceste metode?
10. Adicional, ce tipuri de metode de instruire considerați că ar putea fi dezvoltate astfel încât procesul de analiză a posturilor să poată fi înțeles și parcurs cu succes de către reprezentanții instituției dvs., dintre cele de mai jos?
- Webinar,
 - Tutorial,
 - Ghid,
 - Formarea formatorilor,
 - Intervenții de învățare de tip monitorizare și follow-up

Anexa 5 Anexa nr. 1 la Metodologia de analiză a posturilor – Formular de analiză a posturilor

FORMULAR DE ANALIZĂ A POSTULUI

Nr.crt.	FUNCȚIA PUBLICĂ: <i>Denumire, clasă, grad profesional și ID</i>		
1.	Identificarea scopului funcției (1)		
2.	Identificarea beneficiarilor activităților desfășurate de ocupantul postului (2)		
	a) Direcți		b) Indirecți
3.	Identificarea atribuțiilor postului (3)		
	Atribuțiile postului		Activități și acțiuni întreprinse în cadrul unei atribuții și gradul de complexitate aferent (4) (se stabilește pe o scală de la 1 la 5, 1 fiind nivelul minim, iar 5 nivelul maxim)

	Identificarea obiectivelor postului (5)		Identificarea indicatorilor de performanță relevanți pentru post (6)		Identificarea riscului asociat (7)	
4.	Identificarea echipamentelor și instrumentelor de lucru (8)					
	Echipamente, aplicații sau programe informatice			Modalitate de instruire (la locul de muncă/cursuri de formare/perfecționare)		
5.	Identificarea relațiilor de colaborare interne și externe, pe orizontală și verticală					
	Colaborează cu					
6.	Identificarea relațiilor de subordonare ierarhică a postului (9)					
	Superior pentru				Subordonat pentru	
7.	Alte informații relevante (10)					

FORMULAR DE ANALIZĂ A POSTULUI – *model*

Nr.crt.	FUNCTIA PUBLICĂ: <i>Consilier juridic clasa I, grad profesional principal, ID</i>		
8.	Identificarea scopului funcției (1)		
	<i>Elaborarea și avizarea proiectelor de acte normative care cuprind dispoziții referitoare la funcția publică și funcționarii publici</i>		
9.	Identificarea beneficiarilor activităților desfășurate de ocupantul postului (2)		
	a) Directi	<i>Autorități și instituții publice care transmit spre avizare proiecte de acte normative care cuprind dispoziții referitoare la funcția publică și funcționarii publici</i> <i>Structurile ANFP beneficiare ale rezultatelor proiectelor</i>	b) Indirecti <i>Funcționarii publici</i>
10.	Identificarea atribuțiilor postului (3)		
	Atribuțiile postului		Activități și acțiuni întreprinse în cadrul unei atribuții și gradul de complexitate aferent (4) (se stabilește pe o scală de la 1 la 5, 1 fiind nivelul minim, iar 5 nivelul maxim)
	<i>Elaborarea formei juridice a proiectelor de acte normative privind funcția publică și funcționarii publici</i>		<i>Elaborează proiecte de acte normative privind funcția publică și funcționarii publici – grad de complexitate 3</i>
	<i>Realizarea unor analize și formularea de observații și propuneri, sau după caz, puncte de vedere sau opinii de specialitate cu privire la acorduri, contracte, memorandum-uri sau alte documente în care autoritatea sau instituția publică este parte sau care vizează activitatea autorității sau instituției publice</i>		<i>Elaborează puncte de vedere – grad de complexitate 3</i>
	<i>Documentare în vederea îndeplinirii atribuțiilor care revin postului</i>		<i>Se documentează cu privire la legislația în vigoare privind funcția publică și funcționarii publici – grad de complexitate 3;</i>
	<i>Acordarea de vize de legalitate cu privire la actele juridice în care autoritatea sau instituția publică este parte, precum contracte, protocoale de</i>		<i>Studiază cadrul legal – grad de complexitate 3</i>

	colaborare, acorduri și cu privire la actele administrative emise de conducătorul autorității sau instituției publice		
	Identificarea obiectivelor postului (5)	Identificarea indicatorilor de performanță relevanți pentru post (6)	Identificarea riscului asociat (7)
	Participare la elaborarea proiectelor de acte normative și a instrumentelor de prezentare și motivare a proiectelor de acte normative	Gradul de îndeplinire a activităților repartizate, cantitativ si calitativ	Întârzieri în elaborarea și promovarea proiectelor de acte normative și a instrumentelor de motivare a proiectelor de acte normative, stabilite conform obiectivelor
11.	Identificarea echipamentelor și instrumentelor de lucru (8)		
	Echipamente, aplicații sau programe informatice	Modalitate de instruire (la locul de muncă/cursuri de formare/perfecționare)	
	stație de lucru – calculator/laptop, soft legislativ (Lege5)	Îndrumare, instruire la locul de muncă	
	SIM (gestiune electronică documente)	cursuri de perfecționare profesională (tehnică legislativă)	
12.	Identificarea relațiilor de colaborare interne și externe, pe orizontală și verticală		
	Colaborează cu		
	a) toate structurile din cadrul instituției, în limita atribuțiilor		
	b) personalul altor autorități și instituții publice		
13.	Identificarea relațiilor de subordonare ierarhică a postului (9)		
	Superior pentru	Subordonat pentru	subordonat direct față de conducătorul structurii cu atribuții

				<i>de reglementare și avizare acte normative</i>
14.	Alte informații relevante (10)			



Instrucțiuni de completare a formularului de analiză a posturilor

- (1) Se va completa având în vedere o imagine de ansamblu asupra misiunii postului
 - (2) Se va completa prin raportare la persoanele sau grupul de persoane care beneficiază de efectele activității desfășurate de ocupantul postului analizat.
 - (3) Se stabilesc pe baza activităților care presupun exercitarea prerogativelor de putere publică, în concordanță cu specificul funcției publice corespunzătoare postului.
 - (4) Se stabilesc astfel:
 - Activitățile și acțiunile întreprinse în cadrul unei atribuții reprezintă comportamentele observabile necesare în vederea îndeplinirii atribuțiilor prevăzute la punctul anterior (exemplu: realizează activități de documentare, acordă sprijin, întocmește notificări, raportări, minute, etc.)
 - Gradul de complexitate se determină prin raportare la complexitatea activității desfășurate de funcționarul public al cărui post este analizat comparativ cu activitatea altor funcționari publici care exercită aceeași atribuție dar ocupă funcții publice de nivel inferior/superior (în funcție de denumire, clasă și grad profesional), de exemplu 1 recomandat pentru debutant, 4-5 recomandat pentru posturile de înalt funcționar public
 - (5) Obiectivele trebuie să corespundă următoarelor cerințe:
 - a. să fie specifice activităților care presupun exercitarea prerogativelor de putere publică;
 - b. să fie cuantificabile - să aibă o formă concretă de realizare;
 - c. să poată fi determinate în timp;
 - d. să fie realiste - să poată fi duse la îndeplinire în termenele de realizare determinate și cu resursele alocate;
- Stabilirea fiecărui obiectiv trebuie raportată la întrebarea: "Ce trebuie să realizăm în această structură funcțională prin acest post?".
- (6) Se stabilesc prin identificarea acelor elemente-indicatori care permit măsurarea performanței pentru activitățile și acțiunile întreprinse, prin exercitarea atribuțiilor în scopul atingerii obiectivelor. Un indicator de performanță răspunde la întrebarea: "În ce măsură sau în ce proporție funcționarul public al cărui post este analizat a putut realiza ceea ce s-a propus?".
 - (7) Se stabilesc prin identificarea consecințelor negative cu impact asupra activității autorității sau instituției publice, care pot să apară în cazul în care indicatorii de performanță nu sunt atinși.
 - (8) Se completează cu echipamentele pe care este nevoie să le utilizeze ocupantul postului în vederea exercitării atribuțiilor (ex: calculator, instrumente/echipamente pentru efectuare măsurători, conducere/operare vehicule/autovehicule).
 - (9) Se completează, după caz, cu informații referitoare la relațiile ierarhice de coordonare sau/și subordonare
 - (10) Se completează, după caz, cu alte informații ce ar putea determina identificarea unei anumite competențe specifice și care nu se regăsesc în rubricile anterioare

Alte recomandări privind completarea formularului:

- Punctele (5), (6) și (7) ale formularului de analiză se completează în măsura în care aceste detalii sunt disponibile și aprobate la nivelul autorității sau instituției publice, prin consultarea formularelor de evaluare a performanței personalului ori din alte surse.
- Formularul de analiză a posturilor se completează pentru fiecare post aferent unei funcții publice.
- Formularul de analiză a posturilor **nu se transmite către ANFP** împreună cu documentația privind avizarea cadrelor de competență specifice; el servește drept sprijin pentru identificarea necesarului de competențe specifice și în vederea întocmirii fișei de post standardizate.

Anexa 6 Anexa nr. 2 la Metodologia de analiză a posturilor – Formular de identificare a competențelor specifice

FORMULAR DE IDENTIFICARE A COMPETENȚELOR SPECIFICE

Nr.crt.	FUNCȚIA PUBLICĂ:			
1.	Atribuțiile postului (1)		Activități și acțiuni întreprinse în cadrul unei atribuții (2)	
2.	Identificarea competențelor specifice incluse în art. 11, alin. (2), literele a)-c) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare			
	Tipul competențelor specifice	Denumire competență specifică (6)	Nivel de complexitate (7)	Modalitatea de verificare a competenței specifice (8)
	a) Competențe lingvistice de comunicare în limbi străine (3)			
	b) Competențe lingvistice de comunicare în limba minorității naționale, dacă este cazul (4)			
	c) Competențe digitale (5)			

Nr.crt.	FUNCTIA PUBLICĂ:									
	Identificarea competențelor specifice incluse în art. 11, alin. (2), litera d) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare									
	Cunoștințe		Abilități					Denumire competență specifică (16)	Competență specifică validă? (17)	Modalitate de verificare a competenței specifice (18)
	Cunoașterea sau înțelegerea teoretică și/ sau faptică a unui subiect dat, dobândită prin educație sau prin experiență		Capacitatea, dobândită în urma exersării, de a pune în practică o înțelegere teoretică a unui subiect; traducerea informației teoretice în capacitatea de a derula o activitate specifică							
	Cunoștințe teoretice aferente domeniului de lucru	Cunoștințe specifice mediului de lucru	Abilități demonstrate la nivel individual			Abilități demonstrate în relație cu alții				
	Cunoștințe învățabile prin educație specifică/ formală, inclusiv calificări și certificări (9)	Cunoașterea politicilor, proceselor și procedurilor interne (10)	Răspunde la întrebarea: “Ce poate să facă ocupantul postului?”		Răspunde la întrebarea: “Cum demonstrează înțelegerea sarcinilor specifice?”					
			Abilități de identificare a informațiilor relevante/ intrări (11)	Abilități de derulare procese mentale: rațiune, decizie (12)	Abilități de finalizare (13)	Abilități bidirecționale, în sfera coordonării și consilierii (14)	Abilități unidirecționale, de tip comunicare si prezentare (15)			
1.	...	...	...		...	...	...	...	...	...
2.	...	...	...		...	...	...	...	...	...
3.	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
4.	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

FORMULAR DE IDENTIFICARE A COMPETENȚELOR SPECIFICE – model

Nr.crt.	FUNCȚIA PUBLICĂ: Consilier juridic clasa I, grad profesional asistent, în cadrul unei structuri cu atribuții de reglementare și avizare acte normative, ID			
3.	Atribuțiile postului (1)		Activități și acțiuni întreprinse în cadrul unei atribuții (2)	
	<i>Elaborarea formei juridice a proiectelor de acte normative privind funcția publică și funcționarii publici</i>		<i>Elaborează proiecte de acte normative privind funcția publică și funcționarii publici</i>	
	<i>Realizarea unor analize și formularea de observații și propuneri, sau după caz, puncte de vedere sau opinii de specialitate cu privire la acorduri, contracte, memorandum-uri sau alte documente în care autoritatea sau instituția publică este parte sau care vizează activitatea autorității sau instituției publice</i>		<i>Elaborează puncte de vedere</i>	
	<i>Documentare în vederea îndeplinirii atribuțiilor care revin postului</i>		<i>Se documentează cu privire la legislația în vigoare privind funcția publică și funcționarii publici</i>	
	<i>Acordarea de vize de legalitate cu privire la actele juridice în care autoritatea sau instituția publică este parte, precum contracte, protocoale de colaborare, acorduri și cu privire la actele administrative emise de conducătorul autorității sau instituției publice</i>		<i>Studiază cadrul legal</i>	
1.	Identificarea competențelor specifice incluse în art. 11, alin. (2), literele a)-c) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare			
	Tipul competențelor specifice	Denumire competență specifică (6)	Nivel de complexitate (7)	Modalitatea de verificare a competenței specifice (8)
	a) Competențe lingvistice de comunicare în limbi străine (3)	N/A	N/A	N/A

	b) Competențe lingvistice de comunicare în limba minorității naționale, dacă este cazul (4)	N/A	N/A	N/A
	c) Competențe digitale (5)	Competențe digitale – operarea suitei Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Access, Publisher)	Nivel utilizator mediu	Document și/sau testare printr-o probă suplimentară

Nr.crt.	FUNCTIA PUBLICĂ:										
	Identificarea competențelor specifice incluse în art. 11, alin. (2), litera d) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare										
	Cunoștințe		Abilități						Denumire competență specifică (16)	Competență specifică validă? (17)	Modalitate de verificare a competenței specifice (18)
	Cunoașterea sau înțelegerea teoretică și/ sau faptică a unui subiect dat, dobândită prin educație sau prin experiență		Capacitatea, dobândită în urma exersării, de a pune în practică o înțelegere teoretică a unui subiect; traducerea informației teoretice în capacitatea de a derula o activitate specifică								
	Cunoștințe teoretice aferente domeniului de lucru	Cunoștințe specifice mediului de lucru	Abilități demonstrate la nivel individual			Abilități demonstrate în relație cu alții					
	Cunoștințe învățabile prin educație specifică/ formală, inclusiv calificări și certificări (9)	Cunoașterea politicilor, proceselor și procedurilor interne (10)	Răspunde la întrebarea: “Ce poate să facă ocupantul postului?”			Răspunde la întrebarea: “Cum demonstrează înțelegerea sarcinilor specifice?”					
Abilități de identificare a informațiilor relevante/ intrări (11)			Abilități de derulare procese mentale: rațiune, decizie (12)	Abilități de finalizare (13)	Abilități bidirecționale, în sfera coordonării și consilierii (14)	Abilități unidirecționale, de tip comunicare si prezentare (15)					
1.	Cunoștințe juridice în domeniul reglementării	Cunoașterea procedurilor interne referitoare la elaborarea cadrului normativ privind funcția publică și funcționarii publici	Realizarea activităților de documentare și identificare a informațiilor relevante referitoare la obiectul/subiectul reglementării, aplicabilitatea cadrului normativ, suprapuneri cu alte tipuri de reglementare, termene, calendare	Analiza informațiilor relevante în relație cu elementele constitutive ale proiectelor de acte normative și procesului de elaborare a cadrului normativ Aplicarea normelor de tehnică legislativă în vederea derulării	Acordarea de vize de legalitate cu privire la actele juridice în care autoritatea sau instituția publică este parte	Consilierea funcțiilor publice care îi raportează în vederea înțelegerii și parcurgerii procesului de reglementare a funcției publice și a funcționarilor publici	Explicarea caracteristicilor proceselor de reglementare derulate altor persoane interesate, în interiorul sau exteriorul ANFP	Competențe în domeniul reglementării	DA	Document și/sau testare printr-o probă suplimentară	
2.											
3.											

			de aplicare a normelor, etc. considerând legislația în vigoare privind funcția publică și funcționarii publici	procesului de elaborare a cadrului normativ Formularea punctelor de vedere, observațiilor, propunerilor și/sau opiniilor de specialitate cu privire la obiectul/subiectul reglementării						
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

Instrucțiuni de completare a formularului de identificare a competențelor specifice

- (1) Se va completa preluând atribuțiile postului din formularul de analiză a postului aferent, rubrica nr. 3
- (2) Se va completa preluând atribuțiile postului din formularul de analiză a postului aferent, rubrica nr. 4
- (3) Se stabilesc pe baza răspunsurilor la întrebările:

- Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice și derularea activităților/acțiunilor postului presupune interacțiune/ comunicare verbală sau scrisă regulată într-o altă limbă decât cea maternă sau a minorităților naționale?
- Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice presupune derularea de activități de documentare, analiză a unor documente, rapoarte scrise într-o altă limbă decât cea maternă sau a minorităților naționale?
- Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice presupune derularea de activități de raportare într-o altă limbă decât cea maternă sau a minorităților naționale?

Dacă răspunsul la cel puțin una dintre întrebările de mai sus este pozitiv, atunci se stabilește competența specifică lingvistică de comunicare în limba străină identificată (engleză/ franceză/ spaniolă/ germană/ etc.).

- (4) Se stabilesc pe baza răspunsurilor la întrebările:

- Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice și derularea activităților/acțiunilor postului presupune interacțiune/ comunicare verbală sau scrisă regulată în limba minorității naționale?
- Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice presupune derularea de activități de documentare, analiză a unor documente, rapoarte scrise în limba minorității naționale?
- Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice presupune derularea de activități de raportare în limba minorității naționale?

Dacă răspunsul la cel puțin una dintre întrebările de mai sus este pozitiv, atunci se stabilește competența specifică lingvistică de comunicare în limba minorității naționale.

- (5) Se stabilesc pe baza răspunsurilor la întrebările:

- Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice și derularea activităților/acțiunilor postului presupune cunoașterea și utilizarea unor tehnologii/programe/aplicații/ instrumente informatice?
- Îndeplinirea atribuțiilor funcției publice presupune proiectarea/construirea unor programe/aplicații/ instrumente informatice?

Dacă răspunsul la cel puțin una dintre întrebările de mai sus este pozitiv, atunci se stabilește competența specifică digitală menționând tipul sau numele tehnologiei/ aplicației/ programului sau instrumentului.

- (6) Se completează cu denumirea competenței specifice identificate; se recomandă utilizarea unei denumiri scurte, de "*competențe în domeniul/ de*" + 1 element specific cunoștințelor și abilităților identificate

Exemplu: pentru funcția publică de Consilier resurse umane – competențe privind evidența timpului lucrat

- (7) Pentru competențe lingvistice în limba străină sau limba minorității naționale, nivelul de complexitate se stabilește în conformitate cu tipul interacțiunilor/ comunicărilor verbale sau scrise derulate, al tipurilor de activități de documentare, raportare sau analiză necesare a fi derulate în vederea îndeplinirii atribuțiilor postului cu succes; se alege un nivel de complexitate din lista de mai jos:

- A1 – utilizator elementar
- A2 – utilizator elementar
- B1 – utilizator independent
- B2 – utilizator independent
- C1 – utilizator experimentat
- C2 – utilizator experimentat

Pentru competențe digitale nivelul de complexitate se stabilește potrivit standardelor de testare și competențe similare nivelurilor de certificare de tip ECDL/ICDL sau în mod similar cu nivelurile prevăzute pentru proba de competențe digitale la examenul de bacalaureat, respectiv:

- nivel utilizator începător
- nivel utilizator mediu
- nivel utilizator avansat
- nivel utilizator experimentat

În stabilirea competenței specifice digitale se va ține cont de existența prealabilă a condiției de ocupare a postului menționată în cadrul art. 465 alin. (1) lit. g¹) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, respectiv condiția de ocupare a unei funcții publice privind deținerea de cunoștințe teoretice în domeniul tehnologiei informației, nivel utilizator începător.

- (8) Se completează pentru competența specifică identificată dar se aplică pentru funcțiile publice vacante, respectiv în situația vacantării postului; se completează cu sintagma *"Document sau documente ce atestă competența specifică respectivă/Testare competenței specifice prin probă suplimentară"*.
- (9) Se completează prin menționarea cunoștințelor dobândite prin educație specifică, formală, inclusiv prin intermediul parcurgerii unor cursuri de calificare și/sau certificare

Exemplu: pentru funcția publică de Consilier resurse umane – cunoștințe de legislația muncii și dezvoltarea carierei funcționarilor publici

- (10) Se completează prin enumerarea politicilor și procedurilor interne, dacă există, care reflectă atribuțiile postului

Exemplu: pentru funcția publică de Consilier resurse umane – cunoașterea procedurii interne privind evidența concediilor

- (11) Prin raportare la cunoștințele teoretice (9) și/ sau specifice mediului de lucru (10), se completează cu acele abilități care pot fi relaționate cu faza de început/ „intrări” a punerii în practică a cunoașterii teoretice, de ex. abilitatea de a documenta, abilitatea de a colecta, abilitatea de a identifica etc.

Exemplu: pentru funcția publică de Consilier resurse umane – Realizarea evidenței timpului lucrat sau Colectarea/înregistrarea concediilor medicale

- (12) Prin raportare la cunoștințele teoretice (9) și/ sau specifice mediului de lucru (10), se completează cu abilități care privesc faza „de procesare” a elementelor de intrare, de ex. luarea unor decizii, analiza și aplicarea rațiunii, diferențierea, ierarhizarea, etc.

Exemplu: pentru funcția publică de Consilier resurse umane – stabilirea drepturilor salariale ca urmare a realizării evidenței timpului lucrat

- (13) Prin raportare la cunoștințele teoretice (9) și/ sau specifice mediului de lucru (10), se completează cu abilități care finalizează punerea în practică a înțelegerii teoretice a unui subiect, de ex., abilitatea de a sintetiza, a concluziona, a valida, a aproba, a transpune, a aplica, a anula, etc.

Exemplu: pentru funcția publică de Consilier resurse umane – raportarea lunară a prezenței la locul de muncă

- (14) Se completează prin enumerarea abilităților ce presupun coordonare și consiliere, prin raportare la cunoștințele teoretice sau specifice mediului de lucru menționate la rubricile (9) și (10):

Exemplu: pentru funcția publică de Consilier resurse umane – îndrumarea funcționarilor publici debutanți în vederea înțelegerii procesului de stabilire a drepturilor salariale

- (15) Se completează prin enumerarea abilităților ce presupun interacțiune și comunicare, prin raportare la cunoștințele teoretice sau specifice mediului de lucru menționate la rubricile (9) și (10):

Exemplu: pentru funcția publică de Consilier resurse umane – furnizarea informațiilor referitoare la calculul salarial către personalul autorității/instituției publice

- (16) Se completează cu denumirea competenței specifice identificate; se recomandă utilizarea unei denumiri scurte, de "*competențe în domeniul/ de*" + 1 element specific cunoștințelor și abilităților identificate

Exemplu: pentru funcția publică de Consilier resurse umane – competențe privind evidența timpului lucrat

- (17) În măsura în care competența revelată ca urmare a completării rubricilor (9) – (15) este acoperită prin conținutul unei competențe incluse în cadrul de competențe generale, competența specifică nu se ia în considerare (vezi model)
- (18) Se completează pentru competența specifică identificată dar se aplică pentru funcțiile publice vacante, respectiv în situația vacantării postului. Se completează cu sintagma "*Document sau documente ce atestă competența specifică respectivă/Testarea competenței specifice prin probă suplimentară/Testarea cunoștințelor și abilităților care caracterizează acea competență specifică, prin probă scrisă*".

Alte recomandări privind completarea formularului:

- Formularul de identificare a competențelor specifice se completează pentru fiecare post aferent unei funcții publice.
- Formularele de identificare a competențelor specifice se transmit către ANFP împreună cu documentația privind avizarea cadrelor de competență specifice, în anexă la Raportul de analiză a posturilor.

Anexa 7 Anexa nr. 3 la Metodologia de analiză a posturilor – Raport de analiză a posturilor

APROB

NUME PRENUME ȘI FUNCȚIA CONDUCĂTORULUI

AUTORITĂȚII/INSTITUȚIEI PUBLICE

SEMNĂTURA

Raport de analiză a posturilor

Nr.crt.		Denumirea autorității sau instituției publice:
1.		Număr de posturi supuse analizei (1):
	a)	b) funcții publice din categoria înalților funcționari publici: c) funcții publice de director general: d) funcții publice de director general adjunct: e) funcții publice de director: f) funcții publice de director adjunct: g) funcții publice de director executiv: h) funcții publice de director executiv adjunct: i) funcții publice de șef serviciu: j) funcții publice de șef birou ²⁰ : k) funcții publice de grad profesional superior: l) funcții publice de grad profesional principal: m) funcții publice de grad profesional asistent: n) funcții publice de grad profesional debutant:

2.	Funcția publică (denumire/clasă/grad profesional și ID) (2)	Denumirea structurii funcționale din care face parte postul analizat (3)	Competențele generale și nivelurile de complexitate aferente (4)	Competența specifică /Competențele specifice identificată/ identificate nivelurile de complexitate aferente (5)	Categorie competență specifică (6)	Modalitate de verificare a competenței specifice (7)
	1.					
	2.					
	3.					
						
4.	Anexe (8)					
	Formular de identificare a competenței specifice				DA/NU (număr)	
	Alte documente relevante					

Instrucțiuni de completare a raportului de analiză a posturilor

- (1) Se completează numărul total al posturilor în dreptul fiecărei categorii de funcții;
Funcțiile publice de *șef birou* se utilizează în condițiile prevăzute la art. XVIII alin. (6) din Legea nr. 296/2023, la art. LXIX din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 115/2023 și la art. X din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 127/2023.
 - (2) Se completează cu denumirea funcției publice supusă analizei posturilor
 - (3) Se completează cu denumirea exactă a structurii funcționale de care aparține funcția publică supusă analizei posturilor
 - (4) Se completează conform art. 17 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare. Activitatea de transpunere presupune preluarea cadrului de competențe generale și alocarea acestuia fiecărui post aferent funcțiilor publice analizate în cadrul procesului de analiză a posturilor. Descrierea acestei activități se regăsește în cadrul Etapei 3 - Stabilirea competențelor generale și a competențelor specifice, din cuprinsul Metodologiei - cadru.
 - (5) Se completează cu denumirea competențelor specifice identificate ca urmare a parcurgerii procesului de analiză a posturilor și identificare a competențelor specifice, prin preluarea acestora din Formularele de identificare a competențelor specifice aferente fiecărui post analizat.
 - (6) Se completează cu litera a) – d), aferentă tipului competenței specifice identificate, conform art. 11 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, respectiv:
 - a) competențe lingvistice de comunicare în limbi străine, necesare pentru exercitarea atribuțiilor din fișa postului;
 - b) competențe lingvistice de comunicare în limba minorității naționale, dacă este cazul;
 - c) competențe digitale;
 - d) alte competențe specifice necesare ocupării funcției publice, ce rezultă din atribuțiile postului;
 - (7) Se completează pentru fiecare competență specifică identificată dar se aplică pentru funcțiile publice vacante, respectiv în situația vacanței postului:
 - Pentru competențele specifice identificate conform art. 11 alin. (2) lit. a)-c) se completează cu sintagma "Document sau documente ce atestă competența specifică respectivă/Testarea competenței specifice prin probă suplimentară".
 - Pentru competențele specifice identificate conform art. 11 alin. (2) lit. d) se completează cu sintagma "Document sau documente ce atestă competența specifică respectivă/Testarea competenței specifice prin probă suplimentară/Testarea cunoștințelor și abilităților care caracterizează acea competență specifică, prin probă scrisă".
 - (8) Se completează cu numărul și tipurile documentelor anexate raportului.
- Notă:** Formularele de identificare a competenței specifice se anexează în mod obligatoriu, pentru facilitarea obținerii unui răspuns aplicat din partea ANFP, în vederea avizării competențelor specifice identificate

Anexa 8 Anexa nr. 4 la Metodologia de analiză a posturilor – Model de document de aprobare competente generale și specifice

Document de aprobare a stabilirii pentru fiecare post aferent unei funcții publice a competențelor generale și a competențelor specifice identificate în cadrul autorităților și instituțiilor publice²¹

APROB

NUME PRENUME ȘI FUNCȚIA CONDUCĂTORULUI

AUTORITĂȚII/INSTITUȚIEI PUBLICE

SEMNĂTURA

În vederea respectării prevederilor art.26-29 din anexa nr.8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, grupul de lucru²² a identificat următoarele competențe aferente posturilor mai jos menționate.

Funcția publică identificată prin denumire/clasă/grad profesional și ID supusă analizei și structura funcțională din care face parte	Competențele generale și nivelurile de complexitate aferente	Competența specifică /Competențele specifice identificată/ identificate și nivelurile de complexitate aferente
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

În acest context, în temeiul dispozițiilor art.30 alin.(3) lit. c) din Anexa nr.8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, vă rugăm să aprobați stabilirea pentru fiecare post aferent unei funcții publice a competențelor generale și a competențelor specifice identificate, în scopul avizării acestora de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

Grup de lucru²³:

²¹ Corespunde documentului prevăzut la art.30 alin. (3) lit.c) din anexa nr.8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr.57/2019, cu modificările și completările ulterioare.

OBSERVAȚIE! Documentul prevăzut la art.30 alin. (3) lit.c) din anexa nr.8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr.57/2019, cu modificările și completările ulterioare, nu trebuie să îmbrace forma unui act administrativ.

²² Constituit conform art.22 lit.a) din anexa nr.8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr.57/2019, cu modificările și completările ulterioare.

²³ Documentul se semnează de membrii grupului de lucru.

Anexa 9 Anexa nr. 5 la Metodologia de analiză a posturilor – Model cerere de avizare a competențelor specifice

Model al cererii de avizare a competențelor specifice identificate pentru autoritățile și instituțiile publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice prevăzute la art. 385 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr.57/2019, cu modificările și completările ulterioare²⁴

AGENȚIA NAȚIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

DOAMNEI/DOMNULUI PREȘEDINTE

Având în vedere dispozițiile art. 30 alin. (1), (3) și (4) din anexa nr.8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr.57/2019, cu modificările și completările ulterioare, vă solicităm avizul privind stabilirea competențelor specifice pentru funcțiile publice din cadrul ... (se va completa denumirea autorității sau instituției publice pentru care se solicită avizul).

În vederea avizării competențelor specifice propuse, anexăm prezentei următoarele documente:

- Raportul de analiză a posturilor, având anexate formularele descriptive ale competențelor specifice;

- Documentul prin care... (se va completa cu funcția conducătorului autorității sau instituției publice) a aprobat stabilirea pentru fiecare post aferent unei funcții publice a competențelor generale și a competențelor specifice identificate.

Cu stimă,

NUME, PRENUME ȘI FUNCȚIA CONDUCĂTORULUI

AUTORITĂȚII/INSTITUȚIEI PUBLICE

SEMNĂTURA

²⁴ Se vor avea în vedere următoarele termene prevăzute de :

- art. XIV alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 121/2023: **pentru funcțiile publice prevăzute la art. XIII alin. (1), respectiv pentru funcțiile publice de execuție de grad profesional debutant și asistent, vacante, pentru funcțiile publice de conducere de director și director adjunct, vacante**, etapele procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență prevăzute la art. 22 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, se desfășoară în termen de 14 zile lucrătoare de la data intrării în vigoare a ordonanței de urgență, de către autoritățile și instituțiile publice în cadrul cărora sunt stabilite aceste funcții publice, respectiv până la data de 18 ianuarie 2024;
- art. IX alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 121/2023: **pentru funcțiile publice vacante prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii**, etapele procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență se desfășoară până la data de 31 martie 2024;
- art. III alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 191/2022, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 348/2023, cu modificările ulterioare: **pentru funcțiile publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii**, etapele procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență se desfășoară de către autoritățile și instituțiile publice până la data de 30 iunie 2024;
- art. IX alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 121/2023: **pentru funcțiile publice prevăzute la art. 385 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare**, etapele procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență prevăzute la art. 22 din anexa nr. 8 la aceeași ordonanță de urgență se desfășoară de către autoritățile și instituțiile publice prevăzute la art. 369 lit. b) din aceeași ordonanță de urgență, până cel târziu la data de 31 decembrie 2026.

Anexa 10 Anexa nr. 6 la Metodologia de analiză a posturilor – Fișa postului standardizată

Aprob (1)

NUME PRENUME ȘI FUNCȚIA CONDUCĂTORULUI

AUTORITĂȚII/INSTITUȚIEI PUBLICE

SEMNĂTURA

Denumirea autorității sau instituției publice	
Direcția generală	
Direcția	
Serviciul	
Compartimentul	

FIȘA POSTULUI STANDARDIZATĂ

Nr.

Informații generale privind postul	
Denumirea postului	
Nivelul postului	
Clasa	
Gradul profesional	
Descrierea postului	
Scopul principal al postului (2)	

Atribuțiile postului (3) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 	
Condiții pentru ocuparea postului	
Nivelul studiilor (4)	
Domeniul studiilor (5)	
Perfecționări/specializări (6)	
Vechimea în specialitate prevăzută de lege pentru ocuparea funcției publice (7)	
Cunoștințe generale privind competențe lingvistice de comunicare în limba engleză/franceză/spaniolă/germane (8)	
Cunoștințe teoretice în domeniul tehnologiei informației, cel puțin nivel utilizator începător (9)	
Obținerea unui/unei aviz/autorizații prevăzut/ prevăzute de lege, cu respectarea prevederilor legislației specifice cu privire la îndeplinirea condiției (10)	
Alte condiții pentru ocuparea unei funcții publice prevăzute, în acte normative specifice aplicabile autorităților sau instituțiilor publice respective (11)	
Competențe necesare exercitării funcției publice	

		Denumirea competenței generale	Nivelul de complexitate
a) Competențe generale (12)		1. Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	
		2. Inițiativă	
		3. Planificare și organizare	
		4. Comunicare	
		5. Lucru în echipă	
		6. Orientare către cetățean	
		7. Integritate	
		8. Managementul performanței	
		9. Dezvoltarea echipei	
		10. Generarea angajamentului	
		11. Promovarea inovației și inițierea schimbării	
b) Competențe specifice (13)		Competențe lingvistice de comunicare în limbi străine (14)	
		Competențe lingvistice de comunicare în limba minorității naționale (15)	
		Competențe digitale (16)	
		Alte competențe specifice (17)	
Sfera relațională a titularului postului			
	Relații ierarhice		

Sfera relațională internă	Relații funcționale	
	Relații de control	
	Relații de reprezentare	
Sfera relațională externă	Autorități și instituții publice	
	Organizații internaționale	
	Persoane juridice private	
Libertatea decizională (18)		
Delegarea de atribuții și competență		
Întocmit (19)		
Numele și prenumele		
Funcția publică de conducere		
Semnătura		
Data întocmirii		
Luat la cunoștință de către ocupantul postului		
Numele și prenumele		
Semnătura		
Data		
Contrasemnează (20)		
Numele și prenumele		
Funcția		
Semnătura		

Data	
------	--

Instrucțiuni de completare

- (1) Se completează cu numele, prenumele și funcția conducătorului autorității sau instituției publice și se semnează de către acesta în mod obligatoriu, sau, după caz, de persoana căreia i s-a delegat această atribuție a conducătorului autorității sau instituției publice, prin act administrativ, în condițiile legii;
- (2) Se completează cu o scurtă descriere a responsabilităților postului;
Se recomandă preluarea informațiilor din formularul de analiză a posturilor (punctul 1), completat în cadrul procedurii de elaborare și avizare a competențelor specifice, Etapa 2, respectiv Analiza posturilor și identificarea necesarului de competențe
- (3) Se stabilesc pe baza activităților care presupun exercitarea prerogativelor de putere publică, în concordanță cu specificul funcției publice corespunzătoare postului;
Se recomandă preluarea informațiilor din formularul de analiză a posturilor (punctul 3), completat în cadrul procedurii de elaborare și avizare a competențelor specifice, Etapa 2, respectiv Analiza posturilor și identificarea necesarului de competențe
- (4) Se completează prin raportare la prevederile art. 386 sau, după caz, art. 394 alin. (4) lit. b) și c), respectiv art. 465 alin. (3) și, după caz, alin. (4) din prezentul cod; În mod excepțional, în ceea ce privește funcția publică de conducere specifică de secretar general al comunei se vor avea în vedere și prevederile art. 615 alin. (1) lit. b) și c) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare;
- (5) Se completează în conformitate cu nomenclatoarele domeniilor și specializărilor din învățământul universitar de lungă durată și scurtă durată, respectiv nomenclatoarele domeniilor de studii universitare de licență și specializărilor și programelor de studii din cadrul acestora, având în vedere domeniul de activitate al autorității sau instituției publice, scopul principal al postului, precum și atribuțiile postului corespunzătoare funcției publice respective. Pentru funcțiile publice pentru ocuparea cărora domeniul studiilor este reglementat prin acte normative, această rubrică se completează în conformitate cu prevederile legale respective. În mod excepțional, în ceea ce privește funcția publică de conducere specifică de secretar general al comunei se vor avea în vedere și prevederile art. 615 alin. (1) lit. b) și c) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare;
- (6) Se completează cu certificate sau alte tipuri de documente care atesta perfecționările/specializările stabilite de lege pentru ocuparea funcției publice. Pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici se menționează condiția prevăzută la art. 394 alin. (4) lit. d) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare;
- (7) Se stabilește prin raportare la categoria, clasa și, după caz, gradul profesional al funcției publice conform art. 394 alin (4) lit. e) și art. 468 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare. În mod excepțional, în ceea ce privește funcția publică de conducere specifică de secretar general al comunei se vor avea în vedere și prevederile art. 615 alin. (1) lit. b) și c) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare;
- (8) Se completează obligatoriu pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici cu nivelul de complexitate A2, prin raportare la Cadrul european comun de referință pentru limbi străine;
- (9) Pentru funcțiile publice vacante prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, se verifică în cadrul testării preliminare din cadrul etapei de recrutare a concursului prevăzut la art. 467 alin. (3) lit. a) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare și se completează în mod obligatoriu cel puțin cu nivel utilizator începător; Pentru funcțiile publice vacante prevăzute la art. 385 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare se verifică în cadrul concursului pe post prevăzut la art. 467 alin. (7) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare;

- (10) Se menționează, dacă este cazul, condiția prevăzută la art. 465 alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare;
- (11) Se menționează, dacă este cazul, alte condiții pentru ocuparea unei funcții publice, prevăzute în acte normative specifice aplicabile autorităților sau instituțiilor publice respective;
- (12) Competențele generale prevăzute la pct. 1-11 sunt cele corespunzătoare pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici. Pentru funcțiile publice de execuție prevăzute la art. 392 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, competențele generale se stabilesc în conformitate cu prevederile art. 9 alin. (1)–(3) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare. Pentru funcțiile publice de conducere prevăzute la art. 390 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, competențele generale se stabilesc în conformitate cu prevederile art. 9 alin. (1)–(8) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare. Nivelurile de complexitate ale competențelor generale aferente fiecărei categorii de funcții publice sunt prevăzute la art. 12-16 și se stabilesc conform art. 17 lit. a) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare;
- (13) Competențele specifice și nivelurile de complexitate aferente acestora, după caz, se stabilesc în condițiile prevăzute la art. 11 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare; Fișa postului standardizată aferentă fiecărei funcții publice se completează cu competențele generale și competențele specifice, în condițiile prevăzute la art. 31 alin. (1) din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare;
- (14) Se completează în situația în care pentru ocuparea postului este solicitată cunoașterea unei limbi străine, cu indicarea acesteia și a nivelului de complexitate solicitat, prin raportare la Cadrul european comun de referință pentru limbi străine;
- (15) Se completează în situația în care pentru ocuparea postului este necesară cunoașterea unei limbi aparținând minorităților naționale, cu limba respectivă, precum și cu nivelul de complexitate solicitat, prin raportare la Cadrul european comun de referință pentru limbi străine;
- (16) Se completează în situația în care pentru ocuparea postului sunt necesare competențe digitale, (cu detalierea acestora), cu indicarea nivelului de complexitate solicitat, conform art. 11 alin. (4) lit. c) din anexa nr. 8 Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare; Nu se completează dacă pentru ocuparea postului este necesară și suficientă condiția prevăzută la art. 465 alin. (1) lit. g¹) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, conform pct. 9 de mai sus;
- (17) Se completează cu competența specifică identificată în urma analizei posturilor în condițiile prevăzute la art. 11 alin. (2) lit. d) și alin. (5) din Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare;
- (18) Se completează cu limitele libertății decizionale de care beneficiază titularul postului pentru îndeplinirea atribuțiilor care îi revin;
- (19) Se întocmește de către persoana care are calitatea de evaluator al titularului postului, potrivit legii, cu excepția situației în care calitatea de evaluator revine, potrivit legii, conducătorului autorității sau instituției publice. Pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici fișa postului se întocmește de către conducătorul autorității sau instituției publice în al cărei stat de funcții se află funcția publică, pentru funcțiile publice de secretar general și secretar general adjunct din cadrul ministerelor și al organelor de specialitate ale administrației publice centrale, precum și pentru funcțiile publice de secretar general al instituției prefectului, respectiv de către secretarul general al Guvernului, pentru inspectorii guvernamentali. În cazul în care calitatea de evaluator revine conducătorului autorității sau instituției publice, precum și pentru funcția publică de secretar general al unității/subdiviziunii administrativ-teritoriale, prin act administrativ al conducătorului autorității sau instituției publice, se desemnează persoana care ocupă funcția de conducere imediat inferioară, să întocmească și să semneze fișa postului, dacă prin reglementări cu caracter special nu se prevede altfel. Persoanele cu atribuții în domeniul managementului resurselor umane din cadrul autorității sau instituției publice au obligația de a acorda asistență funcționarilor publici și de a monitoriza respectarea acestor prevederi.

(20) Se semnează de către persoana care are calitatea de contrasemnatar, potrivit legii, cu excepția situației în care calitatea de contrasemnatar revine conducătorului autorității sau instituției publice. În acest caz, precum și în cazul în care raportul de evaluare nu se contrasemnează potrivit legii, fișa postului nu se contrasemnează.