



AGENȚIA NAȚIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

DEZVOLTAREA UNUI SISTEM DE MANAGEMENT UNITAR AL RESURSELOR UMANE DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

cod SMIS 119957 (SIPOCA 136)



SURSA DE FINANȚARE

Programul Operațional
Capacitate Administrativă 2014-
2020

VALOAREA ȘI DURATA PROIECTULUI

- ❖ 36.679.578,07 lei
(buget ANFP 4.552.847,56 lei)
- ❖ 08.11.2017 - 08.07.2021

BENEFICIAR ȘI PARTENERI

- ❖ Beneficiar: Secretariatul General al Guvernului
- ❖ Parteneri:
Agenția Națională a Funcționarilor Publici
Ministerul Muncii și Protecției Sociale

OBIECTIV GENERAL

Dezvoltarea sistemului de
**management strategic integrat
al resurselor umane** astfel încât
acestea să poată asigura
suportul necesar unei
administrații publice **moderne,
performante, incluzive și
inovative.**

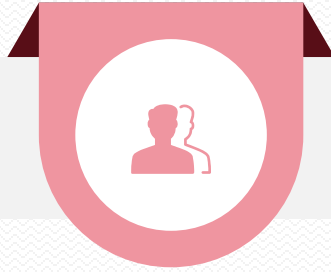


consultant
Banca
Mondială

Rezultatele proiectului



1. POLITICĂ PUBLICĂ –
GESTIUNEA RESURSELOR
UMANE DIN ADMINISTRAȚIA
PUBLICĂ



2. MECANISME MODERNE DE
MANAGEMENT AL
RESURSELOR UMANE ÎN
ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ



3. MODEL DE CADRU DE
COMPETENȚE
GENERALE ȘI SPECIFICE



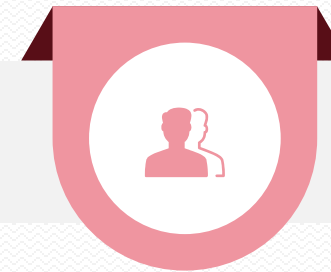
4. MODEL ȘI SISTEM
INFORMATIC PENTRU
ORGANIZAREA
CONCURSULUI NAȚIONAL



5. SISTEM DE MANAGEMENT AL
PERFORMANȚEI INDIVIDUALE
PENTRU RESURSELE UMANE DIN
ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ



6. CONSULTAREA FACTORILOR INTERESAȚI CU PRIVIRE LA
CONȚINUTUL MODELELOR/POLITICILOR SPECIFICE
ELABORATE (CADRE DE COMPETENȚĂ, RECRUTARE,
EVALUARE) ȘI PROMOVAREA VERSIUNILOR FINALE



7. ANALIZA CAPACITĂȚII
DEPARTAMENTELOR DE RU DE
A IMPLEMENTA MĂSURILE DE
REFORMĂ PROPUSE



1. POLITICĂ PUBLICĂ – GESTIUNEA RESURSELOR UMANE DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

- ❖ „Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”/”Baseline Review of the National Framework for HRM and its Institutionalization” – include:
 - Analiza funcțională orizontală: managementul resurselor umane în administrația publică din România
 - *Analiza funcțională verticală: Agenția Națională a Funcționarilor Publici*
 - Tendințe și experiențe internaționale privind managementul resurselor umane
- ❖ „Politică publică în domeniul resurselor umane”/”Recommended Options for Romania” – include:
 - Prezentarea generală a resurselor umane din administrația publică din România
 - Provocări legate de MRU și opțiuni recomandate pentru funcțiile cheie de MRU
 - Opțiuni recomandate pentru sistemul de MRU



1. POLITICĂ PUBLICĂ – GESTIUNEA RESURSELOR UMANE DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

VIZIUNE

Un sistem performant al managementului resurselor umane (MRU) = **Atragerea, utilizarea, păstrarea și motivarea persoanelor potrivite pe pozițiile potrivite, pentru a livra bunuri și servicii publice de calitate.**



OPȚIUNI RECOMANDATE

- ❖ **Orientarea strategică a politicilor de resurse umane și consolidarea bazei de dovezi a acestora:**
 - indicatori de performanță pentru elementele cheie ale viziunii și funcțiile cheie ale sistemului de management al resurselor umane,
 - sondaje periodice cu privire la implicarea angajaților,
 - evaluarea impactului politicilor de resurse umane.



1. POLITICĂ PUBLICĂ – GESTIUNEA RESURSELOR UMANE DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

❖ Integrarea îmbunătățită a funcțiilor de RU și etapizarea adecvată a reformelor:

- dincolo de modificările legislative, implementarea cu succes a recomandărilor va depinde de consolidarea capacităților de MRU în instituțiile publice, atât la nivelul managerilor, dar în special în departamentele de RU,
- măsurile de reformă pentru funcționarii publici pot fi extinse pentru personalul contractual

❖ Consolidarea coordonării interinstituționale:

- sprijin politic susținut și coordonare între toți actorii implicați,
- operaționalizarea Consiliului pentru Dezvoltarea Resurselor Umane,
- desemnarea unei singure instituții, plasată în centrul guvernului, care să asigure formularea și coordonarea politicilor de resurse umane în administrație



- schimbarea mentalităților și a aptitudinilor, atât în cadrul instituțiilor centrale ale managementului resurselor umane, cât și în cadrul instituțiilor publice în general,
- asigurarea resurselor necesare



“HARTA RUTIERA”

Legendă

Acțiune prioritară

Schimbare legală și operațională

Legislație/Politici

Strategie & Analiză

Schimbări Operaționale

Consolidarea capacității

	Termen scurt: 0-1 ani	Termen mediu: 1-3 ani	Termen lung: 3-5 ani
Configurare și coordonare instituțională	<p>Inițiere și operaționalizare Conciliu pentru resurse umane</p> <p>Stabilirea și comunicarea viziunii și indicatorilor MRU</p>	<p>Identificare instituție (instituții) MRU de conducere</p>	
Analiză și planificare RU	<p>Elaborarea și implementarea cadrului de competențe</p> <p>Elaborarea clasificării posturilor și crearea unui reperoriu de posturi</p>	<p>Identificare instituție centrală de coordonare/ consiliere pentru analiza și planificarea strategică a RU și pentru reorganizări</p>	<p>Elaborarea metodologiilor pentru analiză și planificare strategică a RU și pentru desfășurarea reorganizărilor la nivel instituțional</p> <p>Consolidarea capacității departamentelor de RU și managerilor de linie pentru analiza și planificarea RU</p> <p>Consolidarea capacității departamentelor de RU și managerilor de linie pentru a sprijini reorganizarea din perspectiva resurselor umane</p>
Recrutare	<p>Actualizarea politicii de recrutare pentru funcționarii publici (concurs național și selecție pe post)</p>	<p>Elaborarea metodologiei pentru dpt. de RU pentru a implementa noua politică de recrutare</p>	<p>Formarea departamentelor de RU și a membrilor comisiilor de selecție</p> <p>Evaluarea impactului procedurilor de selecție pe post (a doua fază pentru funcționarii publici) și de selecție a personalului contractual</p>
Managementul performanței	<p>Elaborarea și diseminarea de ghiduri pentru MP</p>	<p>Continuarea dezvoltării și actualizarea legislației privind evaluarea performanțelor</p>	<p>Consolidarea capacității pentru MP a managerilor de linie și a departamentelor de RU</p>
Managementul carierei		<p>Identificarea de noi abordări pentru a limita numărul de temporare</p>	<p>Actualizarea / continuarea dezvoltării politicilor de management al carierei</p>
Formare/Învățare și Dezvoltare	<p>Elaborarea strategiei INA & a planului de consolidare a capacității</p>	<p>Elaborarea strategiei de formare și dezvoltare continuă (LLD) pentru admin. publică centrală</p>	<p>Consolidarea capacității dpt. de RU pentru analiza nevoilor de training și planificare</p> <p>Consolidarea capacității INA de formare în domenii prioritare</p>
Politica de remunerare	<p>Elaborarea de ghiduri și metodologii pentru implementarea Legii-Cadru a Salarizării</p>	<p>Consolidarea capacității MALS pentru politicile de salarizare</p>	<p>Continuarea elaborării cadrului de politici pentru salarizarea în sectorul public, pe bază de dovezi</p> <p>Continuarea integrării și optimizarea politicii de remunerare și a programării și monitorizării bugetare (inclusiv baza de date)</p>
Colectare de date și sisteme IT	<p>Îmbunătățirea interoperabilității între bazele de date existente</p>	<p>Dezvoltarea unei baze de date unificate privind personalul din administrația publică sectorul public</p> <p>Extinderea funcționalităților IT ale ANFP</p> <p>Utilizarea instrumentelor de business intelligence (BI) pentru analiza datelor</p>	<p>Elaborarea unui plan de digitalizare a tranzacțiilor RU la nivel instituțional</p> <p>Evaluarea/pilotarea unui model pentru fuziunea sistemelor de MRU și de payroll într-o platformă unificată</p>



2. MECANISME MODERNE DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

- ❖ Studiu cu privire la necesarul de date comune, standardizate pentru diferitele categorii de resurse umane din administrația publică
 - ❖ Proceduri de colaborare interinstituțională în vederea accesării și utilizării datelor și informațiilor despre diferitele categorii de personal din administrația publică
-
- *Opțiunea 1* - „realizarea unui spațiu centralizat de stocare a principalelor date privitoare la resursele umane, la nivelul ANFP”
 - *Opțiunea 2* - „consolidarea și extinderea sistemelor de calcul salarial în ministere (modelul Edusal) și centralizarea de la fiecare minister sau grup de ministere”
 - *Opțiunea 3* - „realizarea unui SIMRU (sistem informatic pentru managementul resurselor umane) unic, integrat cu calculul salarial”.



3. MODEL DE CADRU DE COMPETENȚE GENERALE ȘI SPECIFICE

- ❖ Standardizarea fișelor de post pentru administrația publică
- ❖ Elaborarea unui compendiu pentru administrația publică (funcții și fișe de post)
- ❖ Model de cadru de competențe generale și specifice pentru administrația publică
- ❖ Elaborarea unei proceduri privind implementarea etapizată a cadrelor de competență pe baza compendiului



- *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*
- *Livrabilul 3.4 Analiza experienței internaționale*
- *Compendium cu fișe standardizate pentru funcțiile publice*



3. MODEL DE CADRU DE COMPETENȚE GENERALE ȘI SPECIFICE (continuare)

- ❖ 35 de fișe de post – fișe de post generice pentru funcțiile publice generale și pentru tipurile de posturi selectate din domeniile funcționale transversale, reprezentative pentru toate instituțiile publice (management de proiect, inspecție, control managerial intern, audit public intern, managementul resurselor umane, management financiar, politici publice, comunicare și relații publice, planificare strategică, relații internaționale, afaceri juridice, TIC, arhive)
- ❖ Inventar și analiză a tipurilor de funcții aferente familiei ocupaționale „Administrație”, conform Legii-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice
- ❖ Competențe generale:
 - 3 grupe de competențe pentru funcțiile de execuție,
 - 5 grupe de competențe pentru funcțiile de conducere.

PROBLEME STRUCTURALE

- Politizare și clientelism;
- Practici MRU fragmentate și neconsecvente;
- Lipsa de planificare strategică a resurselor umane (corelarea competențelor și a tipurilor de posturi cu prioritățile instituționale);
- Lipsa de claritate și transparență în ceea ce privește posturile din administrația publică—reducerea atractivității și a capacității de retenție a personalului calificat;
- Inconsecvențe în utilizarea eficientă a personalului;
- Accent redus pe motivarea personalului și facilitarea performanței individuale;
- Lipsa capacității de îmbunătățire a proceselor.

CADRUL DE COMPETENȚE

aduce...

- O structură și o matrice a cunoștințelor, abilităților și atitudinilor apreciate și cerute de instituțiile publice;
- Clarificarea cerințelor diferitelor tipuri de posturi;
- Mai multă transparență în ceea ce privește posturile din sectorul public;
- Obiectivitate sporită în procesele de recrutare și evaluare a performanței;
- O mai bună predictibilitate în dezvoltarea carierei;
- Instrumente de îmbunătățire a capacității instituționale de a se orienta asupra performanței și atingerii de rezultate.

DE CE cadrul
de competențe
este soluția
adecvată?

DATE REZULTATE DIN:

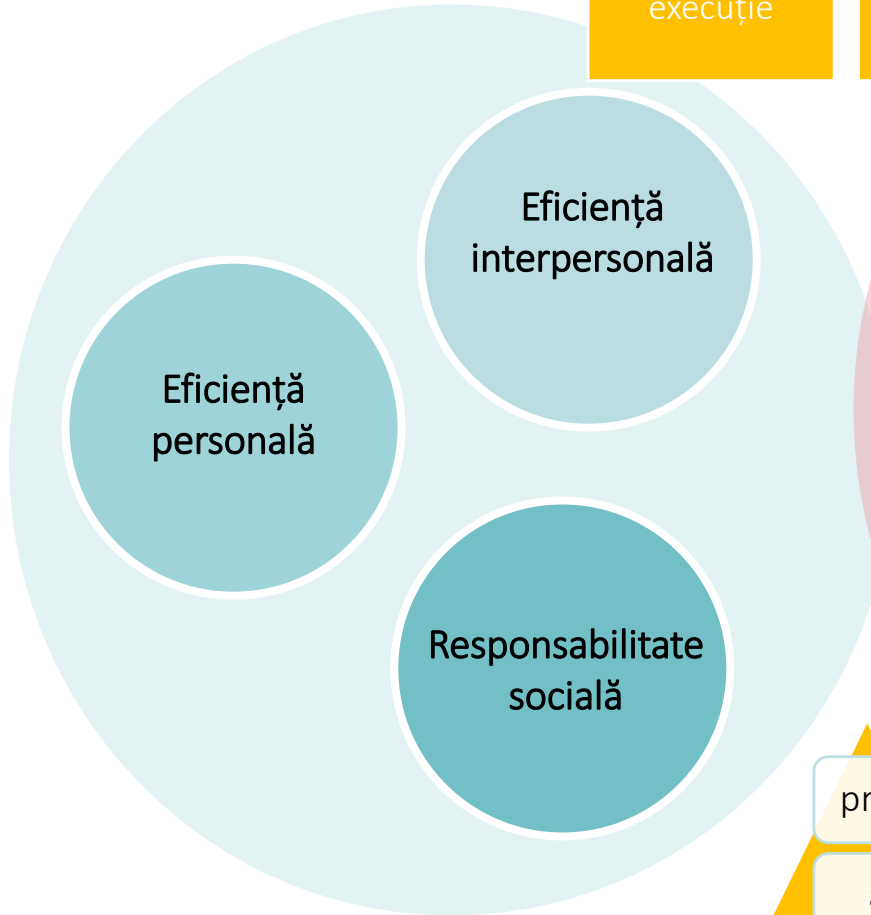
- Cadrul strategic adoptat de Guvernul României - Acordul de parteneriat cu UE
- Diagnostic inițial al cadrului național de management al resurselor umane (MRU) și instituționalizarea sa, Banca Mondială, 2019
- *Sursa foto: prezentare Banca Mondială, 28 aprilie 2020*



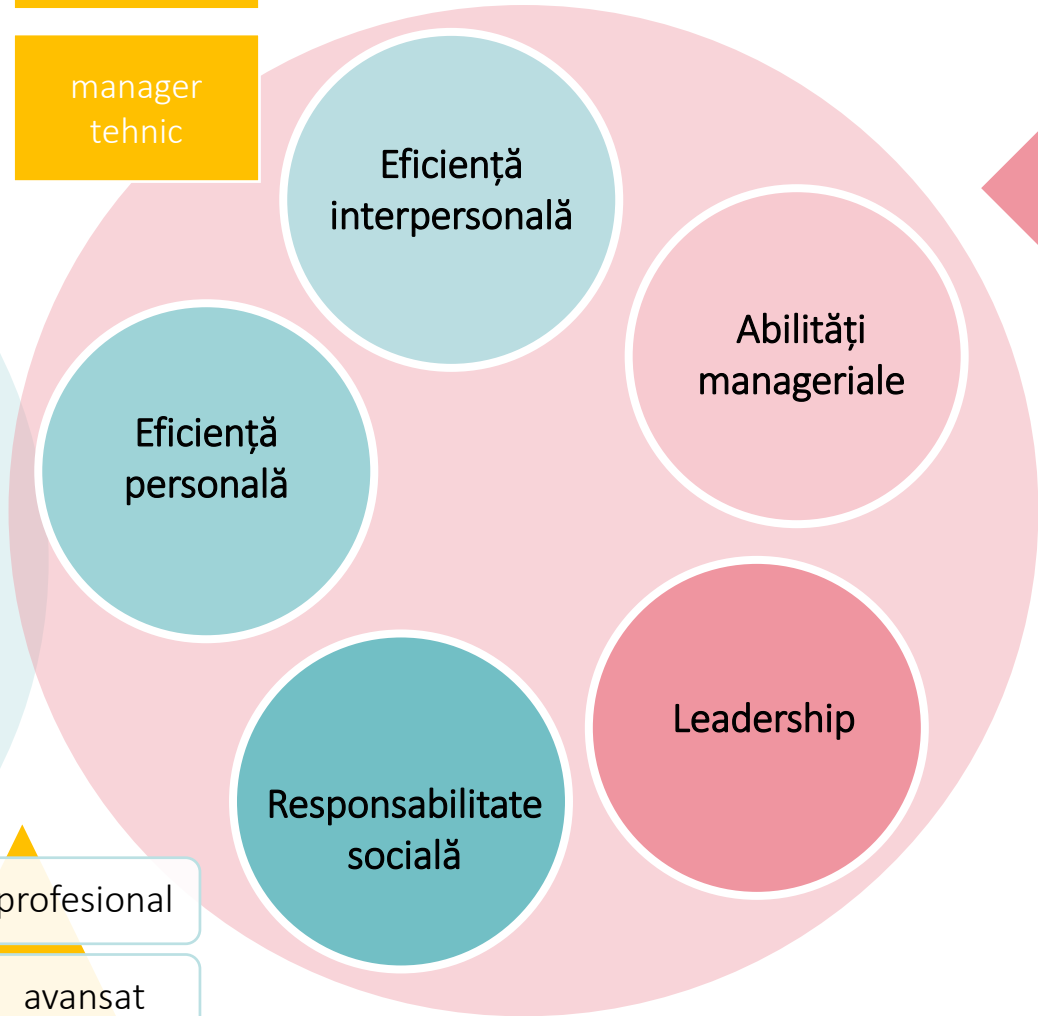
CATEGORII DE COMPETENȚE

înalț funcționar public	manager
execuție	manager tehnic

FUNȚII DE EXECUȚIE



FUNȚII DE CONDUCERE



- profesional
- avansat
- expert



3. MODEL DE CADRU DE COMPETENȚE GENERALE ȘI SPECIFICE (continuare)

DETALIEREA COMPETENȚELOR DIN MODELUL PROPUȘ PENTRU FAMILIA OCUPAȚIONALĂ ADMINISTRAȚIE

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. Promovarea inovației și inițierea schimbării
11. Generarea angajamentului

- Aprox. 302.000 posturi (24% din sectorul bugetar)
- Funcții publice generale, funcții publice specifice și posturi contractuale – nivel central, teritorial și local



3. MODEL DE CADRU DE COMPETENȚE GENERALE ȘI SPECIFICE (continuare)

GRUPAREA PE VERTICALĂ A FUNCȚIILOR PUBLICE PENTRU IMPLEMENTAREA CADRELOR DE COMPETENȚE

Nivelul funcției		Categoriile de funcții/ tipuri de posturi incluse
Înalți funcționari publici		Secretar general, secretar general adjunct, prefect, subprefect, inspector guvernamental
Personal de management de nivel mediu		Directori, directori adjuncți, directori executivi, directori generali adjuncți, directori generali și alte posturi asimilate și posturi de personal contractual
Personal de management – nivel tehnic		Șef de birou, șef de serviciu și alte posturi asimilate și posturi de personal contractual
Nivel de execuție	Consilier superior	Consilier, consilier juridic, auditor, expert, inspector, alte posturi asimilate și posturi de personal contractual (diferențiate, de asemenea, după gradul profesional: debutant și asistent, principal și superior.
	Consilier principal	
	Consilier debutant	
	Personal administrativ/servicii suport	Referent de specialitate, referent, alte posturi asimilate și posturi de personal contractual corespunzătoare acestor niveluri

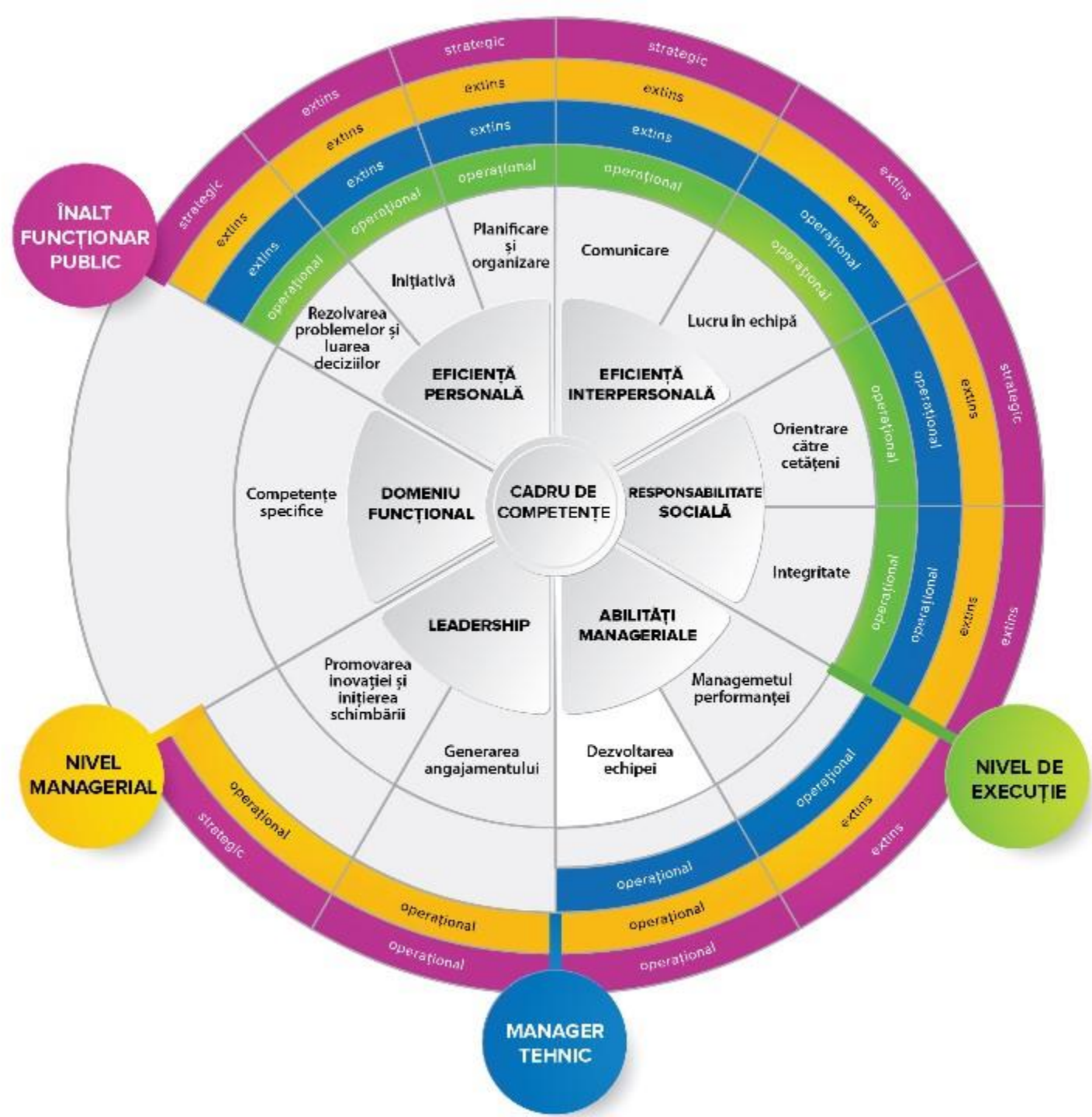
COMPETENȚE

NIVEL DE EXECUȚIE

MANAGERI NIVEL TEHNIC

MANAGERI NIVEL MEDIU

ÎNALȚI FUNCȚIONARI PUBLICI





4. MODEL ȘI SISTEM INFORMATIC PENTRU ORGANIZAREA CONCURSULUI NAȚIONAL



- ❖ Model - procedurile și etapele de organizare și desfășurare a concursului național (opțiuni identificate, estimare necesar de resurse, recomandări, detalieri ulterioară a costurilor opțiunii selectate)
- ❖ Proiectarea arhitecturii sistemului informatic, corelat cu modelul de proceduri și etape propus (concept)



4. MODEL ȘI SISTEM INFORMATIC PENTRU ORGANIZAREA CONCURSULUI NAȚIONAL (continuare)

OPȚIUNEA 1		OPȚIUNEA 2
Opțiunea 1.1.: Proces de recrutare derulat integral intern	Opțiunea 1.2: Combinație între proces de recrutare intern și testare avansată externalizată	Opțiunea 2: Schimbări incrementale ale procesului actual
<ul style="list-style-type: none"> Centru de evaluare intern - departament în cadrul ANFP, logistică complet dedicată, personal corespunzător (administrativ și experți – inclusiv personal specializat în centre de evaluare); Necesită: cerințe tehnologice, confidențialitate, protecția datelor și cybersecuritate la nivel înalt, instruire și comunicare puternică și inovatoare. <p>Cost inițial: 307.700 lei Costuri de operare anuale: 148.400 lei*</p>	<ul style="list-style-type: none"> Combinație între un centru de evaluare externalizat și testarea internă (testarea avansată externalizată către o organizație competentă, testarea preliminară fiind realizată intern). ANFP numește o comisie de concurs independentă care să se ocupe de procedura de selecție (atât pentru etapele interne cât și pentru cele externalizate ale selecției). <p>Cost inițial: 34.500 lei Costuri de operare anuale: 349.900 lei*</p>	<ul style="list-style-type: none"> O testare îmbunătățită la nivel intern, care va include metodologii de testare diferențiate, care să permită evaluarea bazată pe competență. <p>Cost inițial: 174.700 lei Costuri de operare anuale: 235.100 lei*</p> <p>* (Costurile estimate nu includ: costul candidaturii în format electronic, echipamentele IT și închirierea de spații.)</p>



4. MODEL ȘI SISTEM INFORMATIC PENTRU ORGANIZAREA CONCURSULUI NAȚIONAL (continuare)

❖ Accesibilizarea concursurilor de recrutare pentru asigurarea unui sistem transparent și incluziv de recrutare și selecție



- ANFP: achiziție 5 pachete integrate hardware, software (de tipul stații de procesare, unități de stocare și comunicații, licențele de funcționare asociate acestora), și pachete asistive integrate (1 laptop; 1 imprimantă Braille; 1 display Braille; software Screen Reader, Screen Magnifier; aplicație Sign to text, Voice to text)



4. MODEL ȘI SISTEM INFORMATIC PENTRU ORGANIZAREA CONCURSULUI NAȚIONAL (continuare)

- ❖ Dezvoltarea sistemului informatic integrat de management al funcțiilor publice și al funcționarilor publici, existent la nivelul ANFP, pentru asigurarea unui management unitar al carierei în funcția publică




- ❖ Elaborarea unui manual care să detalieze procedurile și procesele pentru implementarea/aplicarea propunerilor prezentate

NOI FUNCȚIONALITĂȚI

- depunerea online a dosarelor de înscriere la concursurile derulate;
- încărcarea fișelor de post standardizate și a rapoartelor de evaluare a performanțelor individuale;
- permiterea vizualizării de către funcționarul public a dosarului său profesional;
- posibilitatea generării de rapoarte (de ex.vechimea în funcția publică);
- posibilitatea de autoinstruire și autotestare a cunoștințelor și abilităților în domeniul administrației publice



5. SISTEM DE MANAGEMENT AL PERFORMANȚEI INDIVIDUALE PENTRU R.U. DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

- 
- ❖ Analiză cu privire la introducerea unor metode și instrumente alternative de evaluare și motivare a personalului din administrația publică
 - ❖ Plan de implementare etapizat privind introducerea unor metode și instrumente alternative de evaluare și motivare a personalului

OBIECTIVELE MANAGEMENTULUI PERFORMANȚEI

Asigurarea unui nivel înalt de performanță a angajaților presupune sinergia a trei factori:

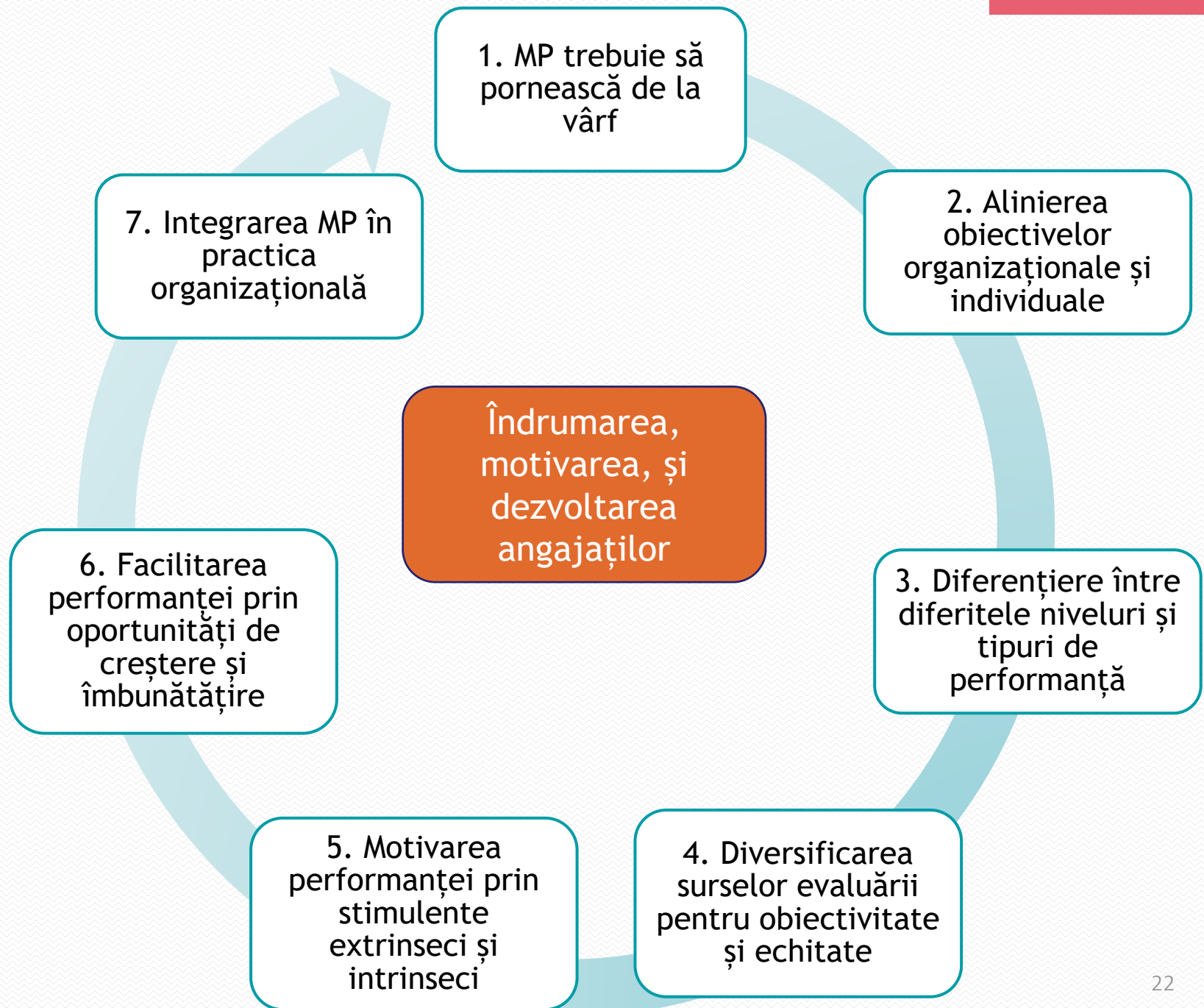
- Îndrumarea angajaților pentru atingerea obiectivelor organizaționale (stabilirea unor ținte periodice și evaluarea atingerii acestora);
- Motivarea angajaților (prin acordarea de stimulente financiare și non-financiare);
- Dezvoltarea angajaților (activități de formare și coaching).



5. SISTEM DE MANAGEMENT AL PERFORMANȚEI INDIVIDUALE PENTRU R.U. DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

- *Livrabilul 5.1 Analiza sistemului de management al performanței*
- *documentul conex Raport asupra introducerii remunerării în funcție de performanță în administrația publică din România – Pledoarie pentru recompensarea excelenței*
- *Livrabilul 5.6 Analiza experiențelor internaționale relevante privind practicile de MRU. Funcția publică în Lituania și Olanda*

Un sistem eficient de
management al performanței
integrează șapte
FACTORI DE SUCCES:





5. SISTEM DE MANAGEMENT AL PERFORMANȚEI INDIVIDUALE PENTRU R.U. DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

SCHEME DE STIMULARE FINANCIARĂ A ANGAJAȚILOR

❖ Forme:

- **Stimulare financiară integrată în salariile de bază** – în quantum mic (sub 5% din salariul de bază) dar cu implicații largi pe termen lung; din practica internațională nu sunt state care să aplice doar această schemă,
- **Stimulare financiară acordată ca spor/premiu ocazional** – abordare mai flexibilă, permite ajustări, valoare mai mare (10-20%, poate ajunge la 50%). Se aplică în multe state – sau mix între cele două.

❖ Premiul de excelență:

- reglementat de Legea-cadru a salarizării nr. 153/2017, dar încă neintrodus din cauza constrângerilor bugetare;
- stimularea performanței în mod flexibil (pe parcursul anului sau la finalul acestuia), fără includerea sumelor în salariul de bază;
- plafonat la nivel individual (două salarii minime brute stabilite la nivel național) și organizațional.
- crește atractivitatea funcției publice pentru tineri și stimulează angajații deja concentrați în număr foarte mare în gradele profesionale superioare.



5. SISTEM DE MANAGEMENT AL PERFORMANȚEI INDIVIDUALE PENTRU R.U. DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ (continuare)

- ❖ Ghid dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică pentru asigurarea corelării sistemului de recrutare și evaluare a performanțelor profesionale cu cadrele de competență/standardele ocupaționale
-
- ❖ Ghid privind modalități și instrumente pentru motivarea personalului din administrația publică
- ❖ Activități MMPS:
 - Studiu privind timpul de lucru și programul flexibil în administrația publică
 - Plan privind introducerea etapizată a recomandărilor privind timpul de lucru și programul flexibil în administrația publică
 - Sesiuni de consultare cu stakeholderii relevanți în vederea definitivării cadrului normativ + raport



5. SISTEM DE MANAGEMENT AL PERFORMANȚEI INDIVIDUALE PENTRU R.U. DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ (continuare)

❖ Vizite de studiu în state
membre ale Uniunii Europene
(corelat cu rezultatul 1)



- 14-24 octombrie 2018 - Belgia-Bruxelles și Franța-Paris (tematică: managementul strategic al resurselor umane în administrația publică; evidența personalului din administrația publică și sisteme informatice aferente; mecanisme de control al calității reglementărilor).
- 20-30 martie 2019 – Marea Britanie și Irlanda (tematică: elaborarea și implementarea cadrelor de competențe generale și specifice pentru administrația publică).
- 03-13 noiembrie 2019 – Republica Lituania și Regatul Țărilor de Jos (tematică: managementul performanței individuale și organizaționale).



6. PROMOVAREA ȘI CONSULTAREA FACTORILOR INTERESAȚI CU PRIVIRE LA CONȚINUTUL MODELELOR/POLITICILOR SPECIFICE ELABORATE (CADRE DE COMPETENȚĂ, RECRUTARE, EVALUARE)

- ❖ **8 ateliere de lucru la nivel regional și 3 ateliere în București** cu scopul asigurării promovării și consultării factorilor interesați cu privire la componentele vizate prin proiect (cadre de competențe, concurs național, proceduri de recrutare și selecție, dezvoltarea carierei, sistem de evaluare modern și motivațional, management incluziv al resurselor umane etc).
- ❖ **Seminar național** (concluziile privind modelele/politicile specifice elaborate în cadrul proiectului, ulterior revizuirii acestora în urma rezultatelor obținute în cadrul atelierelor de lucru).
 - Rol BM: agenda, prezentările, moderarea evenimentelor.
 - Rol ANFP: achiziția serviciilor de organizare ateliere de lucru și evenimente de tip seminar.




6. PROMOVAREA ȘI CONSULTAREA FACTORILOR INTERESAȚI CU PRIVIRE LA CONȚINUTUL MODELELOR/POLITICILOR SPECIFICE ELABORATE (CADRE DE COMPETENȚĂ, RECRUTARE, EVALUARE)

Nr. crt.	Eveniment/Localitate	Regiunea de dezvoltare
1	Atelier de lucru regional Iași	Nord-Est
2	Atelier de lucru regional Cluj-Napoca	Nord-Vest
3	Atelier de lucru regional Timișoara	Vest
4	Atelier de lucru regional Sibiu	Centru
5	Atelier de lucru regional Sinaia	Sud – Muntenia
6	Atelier de lucru regional Craiova	Sud-Vest Oltenia
7	Atelier de lucru regional Constanța	Sud –Est
8	Atelier de lucru regional București	București – Ilfov
9	Atelier București	-
10	Atelier București	-
11	Atelier București	-
12	București – Seminar național	-



7. ANALIZA CAPACITĂȚII DEPARTAMENTELOR DE RESURSE UMANE DE A IMPLEMENTA MĂSURILE DE REFORMĂ PROPUSE ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE

- 
- ❖ capacitatea departamentelor de resurse umane de a implementa măsurile de reformă propuse în administrația publică centrală și formularea de propuneri concrete pentru întărirea capacității acestora (introducerea etapizată a măsurilor de reformă, îmbunătățirea comunicării și coordonării cu instituțiile administrației publice centrale cu atribuții în managementul resurselor umane).

- noiembrie-decembrie 2021 - derularea sondajului online (prin intermediul Portalului de management al funcțiilor publice și al funcționarilor publici, gestionat de către ANFP) intitulat "Chestionarul despre rolul și nevoile departamentelor de resurse umane din administrația publică centrală și teritorială"