

Norme privind cadrele de competențe generale și specifice

Capitolul I Dispoziții generale

Art. 1. - Prezenta anexă reglementează normele privind cadrele de competență generale și specifice.

Art. 2. - Prezenta anexă se aplică autorităților și instituțiilor publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice prevăzute la art. 385 din prezentul cod.

Art. 3. - În sensul prezentei anexe, termenii și expresiile folosite au următoarele semnificații:

a) 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;

b) 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;

c) aptitudine - componentă a unei competențe care constă în capacitatea de a atinge rezultatele așteptate;

d) atitudine - componentă a unei competențe care se referă la predispoziții învățate de a reacționa cu consecvență la idei, persoane sau situații;

e) 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;

f) 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;

g) 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;

h) comportament - modalitate observabilă de a acționa a unei persoane în anumite situații;

i) competențe generale - totalitatea competențelor necesare tuturor funcționarilor publici pentru a lucra în mod eficient la orice nivel ierarhic și indiferent de specializare;

j) competențe manageriale - categorie de competențe generale aferentă funcțiilor publice de conducere și funcțiilor publice din categoria înalților funcționari publici, care se referă la competențele necesare oricărei persoane

care dorește să realizeze performanță într-un rol managerial care implică managementul performanței și acțiuni pentru dezvoltarea echipei;

k) competențe specifice - sunt competențe obligatorii care au în componență cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități, stabilite la nivelul autorităților și instituțiilor publice pentru fiecare post în parte, necesare ocupării unei funcții publice;

l) 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;

m) eficiență interpersonală - categorie de competențe generale necesară ocupării funcțiilor publice de execuție, funcțiilor publice de conducere și celor din categoria înalților funcționari publici, care se referă la capacitatea unei persoane de a performa în raport cu ceilalți;

n) eficiență personală - categorie de competențe generale necesară ocupării funcțiilor publice de execuție și funcțiilor publice de conducere și celor din categoria înalților funcționari publici, care se referă la capacitatea unei persoane de a performa în raport cu sine însuși;

o) 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;

p) indicatori comportamentali - totalitatea comportamentelor observabile asociate competențelor generale pe care o persoană trebuie să le manifeste;

q) indicatori de performanță - instrument de măsurare a performanței în îndeplinirea obiectivelor funcționarilor publici;

r) leadership - categorie de competențe generale necesară ocupării anumitor funcții publice de conducere precum și funcțiilor publice din categoria înalților funcționari publici, care se referă la competențele necesare pentru a crea o viziune clară și genera implicare în proiecte complexe, a schimba procesele și a realiza obiective strategice;

s) niveluri de competență - o clasificare bazată pe gradul de complexitate care definește o competență și care diferențiază competențele între diferitele categorii de funcții publice, inclusiv între gradele profesionale ale funcțiilor publice de execuție;

t) responsabilitate socială - categorie de competențe generale necesară ocupării funcțiilor publice de execuție, funcțiilor publice de conducere și celor din categoria înalților funcționari publici, care se referă la competențele care au un impact direct asupra normelor sociale, a bunăstării cetățenilor, eticii profesionale și valorilor instituției publice;

u) subcompetență - set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde: cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități care fac posibilă îndeplinirea eficientă a unei activități și care, prin raportare la categoria de funcții publice căreia i se aplică, crește nivelul de complexitate al competenței generale;

v) verificarea competenței - ansamblu de procese și proceduri prin care se verifică dacă o persoană deține competența necesară ocupării unei funcții publice la nivelul de complexitate solicitat.

Art. 4. - (1) Prin prezenta anexă se stabilesc:

a) cadrul de competențe generale;
b) normele cu privire la identificarea, stabilirea și avizarea competențelor specifice.

(2) Autoritățile și instituțiile publice identifică și stabilesc competențe specifice pentru funcțiile publice prevăzute la art. 385 din prezentul cod.

Art. 5. - Cadrul de competențe generale prevăzut la art. 17 din prezenta anexă se utilizează:

a) în etapa de recrutare realizată prin concurs național, pentru ocuparea funcțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din prezentul cod;

b) la concursurile pe post, pentru ocuparea funcțiilor publice vacante prevăzute la art. 385 alin. (3) din prezentul cod;

c) în cadrul procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici bazat pe competențe, în condițiile prevăzute la art. 398¹ și 485¹.

Art. 6. - Competențele specifice se utilizează:

a) în etapa de selecție realizată prin concurs pe post, pentru ocuparea funcțiilor publice vacante prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din prezentul cod;

b) la concursurile pe post pentru ocuparea funcțiilor publice vacante prevăzute la art. 385 alin. (3) din prezentul cod.

Capitolul II **Conținutul cadrelor de competență**

Secțiunea 1 **Categorii de competențe**

Art. 7. - Competențele aplicabile funcționarilor publici sunt:

a) competențe generale;
b) competențe specifice.

Art. 8. - (1) Competențele generale sunt împărțite în următoarele categorii:

a) eficiență personală;
b) eficiență interpersonală;
c) responsabilitate socială;
d) competențe manageriale;
e) leadership.

(2) Fiecare categorie de competențe generale cuprinde un set de competențe, descriptori pentru competență și indicatori comportamentali.

Art. 9. - (1) Categoria de competențe generale eficiență personală este formată din următoarele competențe:

a) rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;
b) inițiativă;
c) planificare și organizare.

(2) Categoria de competențe generale eficiență interpersonală este formată din următoarele competențe:

- a) comunicare;
- b) lucru în echipă.

(3) Categoria de competențe generale responsabilitate socială este formată din următoarele competențe:

- a) orientare către cetățean;
- b) integritate.

(4) Categoria de competențe generale competențe manageriale este formată din următoarele competențe:

- a) managementul performanței;
- b) dezvoltarea echipei.

(5) Categoria de competențe generale leadership este formată din următoarele competențe:

- a) generarea angajamentului;
- b) promovarea inovației și inițierea schimbării.

(6) Competențele generale prevăzute la alin. (1)-(3) se verifică pentru toate categoriile de funcții publice.

(7) Competențele generale prevăzute la alin. (4) se verifică pentru funcțiile publice de conducere, precum și pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici.

(8) Competențele generale prevăzute la alin. (5) se verifică pentru funcțiile publice de conducere prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din prezentul cod, precum și pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici.

(9) Prin raportare la categoria de funcții publice căreia i se aplică și la nivelul de complexitate, competențele generale prevăzute la alin. (1)-(5) se completează cu subcompetențe, conform art. 17 lit. a) din prezenta anexă.

Art. 10. - Descriptorii pentru competențele generale identificate la art. 9 din prezenta anexă și indicatorii comportamentali aferenți acestora, sunt prevăzuți la art. 17 lit. b) din prezenta anexă.

Art. 11. - (1) Competențele specifice se identifică în condițiile prevăzute la art. 25-30 din prezenta anexă, pe baza condițiilor specifice pentru ocuparea funcției publice și sunt necesare pentru exercitarea atribuțiilor din fișa postului.

(2) Competențele specifice necesare ocupării unei funcții publice vacante 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, în condițiile legii;
- c) competențe în domeniul tehnologiei informației;
- d) alte competențe specifice necesare ocupării funcției publice, identificate în condițiile prevăzute la art. 25-30 din prezenta anexă.

Secțiunea a 2-a

Niveluri de complexitate a competențelor generale

Art. 12. - Competențele generale au următoarele niveluri de complexitate:

- a) nivel elementar;
- b) nivel operațional;
- c) nivel extins;
- d) nivel strategic.

Art. 13. - (1) Nivelul elementar presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel are definite cerințe minime necesare exercitării funcției publice.

(2) Principalele caracteristici ale nivelului elementar sunt următoarele:

- a) capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe de bază în vederea îndeplinirii atribuțiilor curente;
- b) aplicarea competenței presupune îndrumare și supraveghere.

Art. 14. - (1) Nivelul operațional presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel are definite cerințe optime necesare exercitării funcției publice.

(2) Principalele caracteristici ale nivelului operațional sunt următoarele:

- a) capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe detaliate în vederea îndeplinirii atribuțiilor curente;
- b) aplicarea competenței presupune îndrumare și supraveghere minimă;
- c) capacitatea de a oferi sprijin în vederea aplicării competenței.

Art. 15. - (1) Nivelul extins presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel are definite cerințe complexe necesare exercitării funcției publice.

(2) Principalele caracteristici ale nivelului extins sunt următoarele:

- a) capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe aprofundate în vederea îndeplinirii atribuțiilor curente;
- b) capacitatea de a asigura ghidare și coordonare în vederea aplicării competenței.

Art. 16. - (1) Nivelul strategic presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel este definită dintr-o perspectivă strategică, în vederea atingerii obiectivelor autorității sau instituției publice.

(2) Principalele caracteristici ale nivelului strategic sunt următoarele:

- a) capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe aprofundate pentru aplicarea competenței;
- b) capacitatea de a lucra transversal;
- c) capacitatea de evaluare a impactului deciziilor pe termen lung;
- d) capacitatea de a asigura coordonare și acțiune strategic pentru aplicarea competenței.

Secțiunea a 3-a

Cadrul de competențe generale, nivelurile de complexitate aferente, descriptorii și indicatorii comportamentali aferenți competențelor generale

Art.17. - Cadrul de competențe generale, nivelurile de complexitate aferente, descriptorii și indicatorii comportamentali aferenți competențelor generale sunt stabilite după cum urmează:

- a) Cadrul de competențe generale și nivelurile de complexitate aferente, conform pct. I;
- b) Descriptorii și indicatorii comportamentali aferenți competențelor generale, conform pct. II.

I. Cadrul de competențe generale și nivelurile de complexitate aferente

Categorie de competențe generale	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 392 din OUG nr.57/2019, cu modificările și completările ulterioare și nivelul de complexitate aferent	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. g) și h) din OUG nr.57/2019, cu modificările și completările ulterioare și nivelul de complexitate aferent	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019, cu modificările și completările ulterioare și nivelul de complexitate aferent	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019, cu modificările și completările ulterioare și nivelul de complexitate aferent
Eficiență personală	(nivel operațional) Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor*	(nivel extins) Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor + Proactivitate și gândire conceptuală	(nivel extins) Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor + Proactivitate și gândire conceptuală	(nivel strategic) Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor + Proactivitate și gândire conceptuală + Gândire strategică
	(nivel operațional) Inițiativă*	(nivel extins) Inițiativă + Asumarea răspunderii	(nivel extins) Inițiativă + Asumarea răspunderii	(nivel extins) Inițiativă + Asumarea răspunderii
	(nivel operațional) Planificare și organizare*	(nivel extins) Planificare și organizare + Planificarea activității echipei	(nivel extins) Planificare și organizare + Planificarea activității echipei	(nivel strategic) Planificare și organizare + Planificarea activității echipei + Planificare și organizare strategică

Eficiență interpersonală	(nivel operațional) Comunicare*	(nivel extins) Comunicare + Networking (construirea relațiilor) și influențare	(nivel extins) Comunicare + Networking (construirea relațiilor) și influențare	(nivel strategic) Comunicare + Networking (construirea relațiilor) și influențare + Comunicare strategică
	(nivel operațional) Lucru în echipă*	(nivel operațional) Lucru în echipă	(nivel extins) Lucru în echipă + Medierea conflictelor	(nivel extins) Lucru în echipă + Medierea conflictelor
Responsabilitate socială	(nivel operațional) Orientare către cetățean*	(nivel operațional) Orientare către cetățean	(nivel extins) Orientare către cetățean + Adaptare la contextul politic	(nivel strategic) Orientare către cetățean + Adaptare la contextul politic + Responsabilitate civică
	(nivel operațional) Integritate*	(nivel operațional) Integritate	(nivel extins) Integritate + Managementul vulnerabilității	(nivel extins) Integritate + Managementul vulnerabilității
Competențe manageriale		(nivel operațional) Managementul performanței	(nivel extins) Managementul performanței + Managementul resurselor și a proceselor	(nivel extins) Managementul performanței + Managementul resurselor și a proceselor

		(nivel operațional)	(nivel operațional)	(nivel operațional)
		Dezvoltarea echipei	Dezvoltarea echipei	Dezvoltarea echipei
Leadership			(nivel operațional)	(nivel operațional)
			Generarea angajamentului	Generarea angajamentului
			(nivel operațional)	(nivel extins)
			Promovarea inovației și inițierea schimbării	Promovarea inovației și inițierea schimbării + Agilitate strategică

* Pentru funcțiile publice de execuție de grad profesional debutant și asistent, nivelul competențelor este “elementar”

II. Descriptorii și indicatorii comportamentali aferenți competențelor generale

a. Categoria de competențe generale eficiență personală

Competență generală	Subcompetență	Nivelul de complexitate al competenței generale	Categoria de funcții publice căreia i se aplică	Descriptor	Indicatori comportamentali
Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	-	Elementar	Funcții publice de execuție, grad profesional debutant și asistent	Competența generală de a utiliza raționamente logice și metode riguroase pentru a rezolva diverse probleme pentru a obține soluții eficiente, de a lua decizii la timp, uneori fără a avea toate informațiile necesare și sub presiunea unor termene strânse sau de a lua decizii pe baza unei combinații de analiză, experiență și judecăți valide	• Identifică diferite surse relevante de informații pentru a îndeplini sarcinile curente; • Identifică și utilizează metode și instrumente adecvate pentru prelucrarea datelor și informațiilor colectate; • Identifică aspectele-cheie care trebuie analizate pentru a-și fundamenta decizia; • Analizează și interpretează informațiile provenite din diferite surse; • Identifică problemele, cauzele aferente și factorii care au contribuit la generarea acestora; • Analizează date și informații din surse relevante; • Corelează date și informații pentru formularea unor concluzii și recomandări.
		Operațional	Funcții publice de execuție, grad profesional principal și superior		• Identifică soluții adecvate pentru a rezolva problemele; • Utilizează instrumente adecvate pentru a valorifica informații relevante și actuale atunci când ia decizii; • Manifestă autonomie în rezolvarea problemelor; • Își poate susține propriile decizii și își asumă responsabilitatea pentru ele; • Formulează argumente și le susține atunci când este confruntat cu păreri opuse sau când sunt

					solicitate clarificări.
	Proactivitate și gândire conceptuală	Extins	Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef birou și funcții publice specifice asimilate acestora Funcții publice de conducere de: Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora	Subcompetența de a anticipa implicațiile și consecințele unor situații, de a lucra cu ipoteze, de a lua măsurile corespunzătoare pentru a fi pregătiți pentru posibilele situații neprevăzute, de a identifica paternuri, principii și conexiuni între concepte	• Abordează o sarcină sau o problemă complexă defalcând-o pe componente și tratând fiecare parte în mod detaliat; • la decizii rapid, atunci când este necesar, pe baza unor informații incomplete; • Identifică deciziile ce necesită adoptare urgentă și acționează în consecință; • Generează opțiuni viabile pentru problemele sau oportunitățile identificate; • Identifică implicațiile "pe termen lung" ale fiecărei opțiuni, precondiții sau constrângeri, după caz, înainte de a alege o opțiune; • Anticipează posibilele probleme sau riscuri și elaborează planuri pentru situațiile neprevăzute; • Estimează costurile, beneficiile, riscurile și șansele de reușită în procesul decizional; • Prioritizează sarcinile care trebuie îndeplinite; • Utilizează metode și instrumente adecvate pentru analize multicriteriale sau calitative necesare fundamentării decizionale.

	Gândire strategică	Strategic	Funcții publice din categoria înalților funcționari publici	Subcompetența de a dezvolta o viziune și strategii pe termen lung, ținând seama de oportunități, evoluții tehnologice, tendințe sociale, precum și de a asigura legătura între viziunea pe termen lung și obiectivele pe termen scurt	• Se informează despre diverse domenii asociate activității sale; • Propune direcții noi de acțiune pe baza riscurilor calculate, scenariilor și alternativelor; • Anticipează posibilele situații de criză care pot apărea și elaborează planuri pentru situațiile neprevăzute; • Previzionează în ce mod vor reacționa anumite persoane și grupuri de persoane în fața unor situații și informații și planifică în consecință; • Corelează adecvat capacitatea administrativ-instituțională cu nevoile de dezvoltare; • Conduce echipa pentru a aborda și a contura direcția viitoare de dezvoltare instituțională; • Definește problemele critice și identifică alternativele de gestionare, pe baza riscurilor și a impactului estimat; • Facilitează, face recomandări și coordonează implementarea unor măsuri corective și/sau de prevenire pentru probleme complexe care afectează întreaga instituție; • Anticipează consecințele sau implicațiile pe termen lung ale diferitelor decizii.
--	--------------------	-----------	---	---	---

Competență generală	Subcompetență	Nivelul de complexitate al competenței generale	Categoria de funcții publice căreia i se aplică	Descriptor	Indicatori comportamentali
Inițiativă	-	Elementar	Funcții publice de execuție, grad profesional debutant și asistent	Competența generală de a identifica ce anume trebuie făcut și efectuarea acelu	• Acționează din proprie inițiativă; • Manifestă consecvență și determinare în finalizarea sarcinilor; • Inițiază acțiuni pentru creșterea performanței și a expertizei profesionale; • Își adaptează abordarea atunci când se confruntă

				lucru înainte de a se solicita în mod expres sau chiar înainte ca situația să necesite acest lucru în mod esențial; evaluarea și inițierea de acțiuni în mod independent.	cu cerințe noi; • Propune măsuri pe baza concluziilor extrase din date și informații relevante.
		Operațional	Funcții publice de execuție, grad profesional principal și superior		• Învăță din eșecurile anterioare, reușește să le vadă ca oportunități de învățare; • Propune metode noi de lucru, inclusiv utilizarea de tehnologii și proceduri în vederea creșterii eficienței; • Preia inițiativa în testarea și, după caz aplicarea de noi programe dezvoltate pentru a face față schimbării; • Inițiază implicarea în noi activități sau proiecte pentru a-și dezvolta aptitudinile; • Solicită îndrumare pe cale ierarhică numai când este necesar și lucrează bine independent.
	Asumarea răspunderii	Extins	Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef birou și funcții publice specifice asimilate acestora Funcții publice de conducere de: Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct	Subcompetența de a-și asuma responsabilitatea pentru rezolvarea unor probleme iminente, pentru inițiative personale, de a face propuneri, de a menține atenția echipei asupra oportunităților de îmbunătățire a calității rezultatelor cât și pentru dezvoltarea	• Încurajează inițiativa prin feedback pozitiv și delegare; • Oferă exemplu inițiind permanent noi activități și măsuri; • Valorizează oportunitățile pe care i le oferă situațiile noi pentru atingerea obiectivelor instituționale; • Acționează în mod susținut, cu motivație și tenacitate pentru realizarea obiectivelor; • Își asumă responsabilitatea pentru dezvoltarea personală și îndeplinirea obiectivelor; • Oferă îndrumare și asigură o direcție pentru ceilalți privind modul în care aceștia pot să recunoască și să acționeze corespunzător în cazul unor probleme și oportunități; • Încurajează personalul din subordine să acționeze independent și cu responsabilitate; • la inițiativa în privința creșterii eficienței echipei.

			și funcții publice specifice asimilate acestora Funcții publice din categoria înalților funcționari publici	personală și cea a echipei.	
--	--	--	---	-----------------------------	--

Competență generală	Subcompetență	Nivelul de complexitate al competenței generale	Categoria de funcții publice căreia i se aplică	Descriptor	Indicatori comportamentali
Planificare și organizare	-	Elementar	Funcții publice de execuție, grad profesional debutant și asistent	Competența generală de a defini și a pune în aplicare măsuri și planuri concrete în scopul atingerii obiectivelor, utilizând resursele în mod eficient și eficace.	• Își gestionează timpul în mod eficient, alocând un timp realist pentru activități; • Definește criterii de prioritizare și acționează în consecință; • Identifică priorități și pași de acțiune pentru a-și realiza obiectivele; • Identifică resursele necesare pentru a-și realiza sarcinile zilnice; • Planifică și organizează activitatea ținând seama de proceduri și politici; • Are o abordare metodică și consecventă față de muncă; • Își face timp să învețe politicile, regulile, reglementările și procedurile standard de lucru care sunt relevante.
		Operațional	Funcții publice		• Stabilește obiective definite clar pentru

			de execuție, grad profesional principal și superior		activitatea proprie; • Definește planuri de măsuri clare pentru a-și transpune obiectivele în practică; • Adaptează planurile atunci când apar sarcini sau solicitări noi; • Acționează în mod sistematic și metodic; • Își monitorizează progresele înregistrate față de termene și alte criterii; • Gestionează mai multe sarcini în același timp pentru a-și îndeplini obiectivul.
	Planificarea activității echipei	Extins	Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef birou și funcții publice specifice asimilate acestora Funcții publice de conducere de: Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora	Subcompetența de a planifica și a organiza nu numai activitatea personală, ci și activitatea membrilor echipei, de a distribui eficient resursele și sarcinile de muncă între membrii echipei.	• Stabilește obiective clare pentru sine și pentru persoanele pe care le coordonează; • Definește planuri de acțiune clare pentru a transpune obiectivele echipei în practică; • Distribuie corespunzător sarcinile de muncă între membrii echipei; • Identifică și organizează resursele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor; • Organizează eficient timpul propriu și pe cel al membrilor echipei; • Monitorizează progresele înregistrate de membrii echipei față de termene și alte criterii; • Adaptează activitatea echipei în funcție de noile cerințe; • Ia măsuri active pentru a evita sau a limita abaterile de la activitatea planificată; • Intervine și remediază situațiile care afectează nivelurile de productivitate; • Monitorizează, gestionează și desfășoară mai multe activități simultan; • Transpune obiectivele în planuri de acțiune pentru a le putea implementa și monitoriza; • Dezvoltă și utilizează sisteme de organizare a

					activității și de monitorizare a progreselor înregistrate.
	Planificare și organizare strategică	Strategic	Funcții publice din categoria înalților funcționari publici	Subcompetența de a operaționaliza și implementa măsurile și politicile strategice, crescând complexitatea de la nivelul echipei și al organizației	• Elaborează și structurează o imagine clară asupra perspectivelor de dezvoltare ale instituției și explică în ce mod deciziile actuale creează calea pentru transpunerea acestei viziuni; • Transpune viziunea, programele și proiectele instituției în strategii coerente; • Elaborează strategii luând în considerare dezvoltarea instituției și interesul cetățenilor; • Evaluează capacitățile viitoare ale instituției de a crea oportunități și de a gestiona riscuri; • Implementează măsuri de prevenire sau de reducere la minimum a riscurilor; • Organizează activitatea instituției pentru a alinia procesele interne ale acesteia cu obiectivele strategice; • Planifică activitățile pe baza indicatorilor principali de performanță, măsoară progresul acestora și acționează pentru a le implementa; • Gestionează riscurile asociate procesului de schimbare, prin planificare corespunzătoare pentru situații neprevăzute, bazându-se pe experiențele anterioare de schimbare și dezvoltând lecțiile învățate din acestea; • Prezintă obiectivele utilizând instrumente de prezentare adecvate; • Identifică mai multe tipuri de riscuri posibile: asociate cu factori interni și externi, asociate cu strategia în sine, sau riscuri care ar putea afecta implementarea proiectelor.

b. Categoria de competențe generale eficiență interpersonală

Competență generală	Subcompetență	Nivelul de complexitate al competenței generale	Categoria de funcții publice căreia i se aplică	Descriptor	Indicatori comportamentali
Comunicare	-	Elementar	Funcții publice de execuție, grad profesional debutant și asistent	Competența generală de a asculta atent, transmite în mod clar și eficient concepte și informații, atât verbal, cât și în scris, prin structurarea informațiilor pentru a îndeplini nevoile și a realiza înțelegerea la nivelul publicului căruia i se adresează.	• Exprimă cu claritate opinii și informații; • Explică cu claritate logica unui argument; • Este capabil să asculte atent și activ; • Acordă o atenție corespunzătoare îngrijorărilor exprimate de alții; • Scrie clar, succint și corect, verificând corectitudinea gramaticală și ortografică din lucrările sale; • Are capacitate de sinteză, prezentând pe scurt principalele idei ale unei discuții; • Își informează periodic superiorul ierarhic cu privire la progresele înregistrate și la problemele intervenite.
		Operațional	Funcții publice de execuție, grad profesional principal și superior		• Prezintă concepte complexe și abstracte într-un mod simplu și inteligibil; • Identifică și adoptă cel mai potrivit stil interpersonal pentru diferite tipuri de public și în diverse contexte; • Prezintă opinii într-un mod convingător, expresiv, care captează atenția publicului; • Evită utilizarea jargonului profesional în interacțiunile sale; • Verifică dacă mesajele au fost auzite și înțelese atunci când vorbește cu alte persoane.
	Networking (construirea relațiilor) și influențare	Extins	Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef birou și funcții	Subcompetența de a dezvolta relații intra și inter-	• Participă activ la conversații; • Susține dialogul deschis; • Stabilește relații de cooperare, înțelegeri sau discuții obținând acorduri ferme de la ambele părți;

			publice specifice asimilate acestora Funcții publice de conducere de: Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora	instituționale, de a construi și a menține relații deschise și de încredere.	• Structurează punctele esențiale ale unui argument în timpul unei conversații; • Separă ceea ce este important de ceea ce este redundant în prezentarea unei opinii; • Ajunge rapid la subiectul discuției; • Abordează constructiv obiecțiile altora, indicând argumente cu calm; • Creează o atmosferă bună, făcând angajații să se simtă confortabil; • Utilizează eficient materialele pregătite și elementele utilizate pentru ilustrare vizuală; • Este deschis colaborării cu angajații de la toate nivelurile; • Îndepărtează barierele identificate în colaborarea interdepartamentală și stimulează această colaborare.
	Comunicare strategică	Strategic	Funcții publice din categoria înalților funcționari publici	Subcompetența de a identifica provocările și oportunitățile privind comunicarea în cadrul instituției și de a coordona comunicarea externă pentru a consolida imaginea publică a instituției și obiectivele pe termen lung ale	• Organizează întâlniri cu personalul și ascultă punctul de vedere al angajaților cu privire la politicile și procedurile instituționale; • Este accesibil pentru cetățeni și entități interesate; • Explică și clarifică politicile instituționale părților care sunt afectate de acestea; • Comunică personalului informații privind schimbările care au impact asupra activității din cadrul instituției; • Dezvoltă parteneriate și relații interinstituționale pentru a stabili obiective comune, a alinia responsabilitatea și resursele și a efectua schimbări pozitive; • Prezintă într-un mod structurat informații

				acesteia.	complexe; • Internalizează și susține punctul de vedere oficial al instituției; • Conduce prin puterea exemplului, ilustrând acest lucru în contexte profesionale favorabile și credibile; • Comunică direct, manifestă comportament asertiv și imparțialitate în relație cu colegii și subordonații; • Promovează un mediu de lucru care susține valori dezirabile.
--	--	--	--	-----------	--

Competență generală	Subcompetență	Nivelul de complexitate al competenței generale	Categoria de funcții publice căreia i se aplică	Descriptor	Indicatori comportamentali
Lucru în echipă	-	Elementar	Funcții publice de execuție, grad profesional debutant și asistent	Competența generală de a colabora cu alți membri ai unor grupuri formale sau informale în îndeplinirea unei misiuni și a unei viziuni comune, a unor valori și a unor obiective comune; plasarea nevoilor și priorităților	• Contribuie la instalarea unei atmosfere pozitive și plăcute în echipă, printr-o atitudine personală constructivă și prin comunicare; • Discută despre neînțelegeri cu tact și sensibilitate; • Solicită sprijin atunci când este nevoie, îi implică pe alții din timp sau atunci când există riscul de finalizare a sarcinilor alocate cu întârziere; • Își exprimă aprecierea pentru ideile și contribuțiile colegilor; • Își împărtășește cunoștințele și experiența cu colegii.
		Operațional	Funcții publice de execuție, grad profesional principal și superior		• Inițiază discuții cu colegii săi și încurajează colaborarea la nivelul echipei; • Acceptă și oferă sprijin atunci când un membru al echipei este demotivat/rezervat/neintegrat; • Identifică un numitor comun al problemelor și acționează pentru rezolvarea acestora;

			Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef birou și funcții publice specifice asimilate acestora	echipei în acord cu obiectivele instituționale	• Furnizează informațiile pe care trebuie să le cunoască echipa pentru a-și îndeplini sarcinile și ia decizii fundamentate și la timp; • Utilizează instrumente necesare pentru buna colaborare cu echipa proprie sau cu alte echipe; • Oferă și solicită feedback specific pentru o îmbunătățire permanentă a performanțelor.
	Medierea conflictelor	Extins	Funcții publice de conducere de: Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora Funcții publice din categoria înalților funcționari publici	Subcompetența de a gestiona conflictele într-o manieră constructivă și de a reduce probabilitatea intensificării conflictelor între membrii echipei.	• Se ocupă de problemele care perturbă funcționarea și armonia echipei; • Solicită opinia celorlalți la un moment incipient al procesului decizional; • Încurajează echipele să colaboreze cu o serie de parteneri și părți implicate și ascultă feedback-ul acestora; • Oferă sprijin adaptat nevoilor colaboratorilor; • Asigură îndrumarea colegilor în desfășurarea activității precum și în situațiile dificile intervenite; • Îi implică pe alții în procesele decizionale care îi privesc; • Valorifică punctele forte ale colegilor și recunoaște contribuțiile și realizările altora; • Încurajează un climat de lucru colaborativ prin măsuri adecvate; • Respinge în mod direct și reacționează cu promptitudine față de limbajul sau de comportamentele neadecvate, inclusiv bullying, hărțuire sau discriminare; • Urmărește obținerea unor rezultate constructive în cadrul discuțiilor, formulează diverse premise/presupuneri spre a fi discutate, însă rămâne dispus să ajungă la o înțelegere atunci când acest lucru este benefic pentru progres/deblocarea unei situații.

c. Categorie de competențe generale responsabilitate socială

Competență generală	Subcompetență	Nivelul de complexitate al competenței generale	Categoria de funcții publice căreia i se aplică	Descriptor	Indicatori comportamentali
Orientare către cetățean	-	Elementar	Funcții publice de execuție, grad profesional debutant și asistent	Capacitatea de a acționa în interesul cetățenilor, utilizând în mod eficient resursele instituției, precum și de a demonstra responsabilitate civică și dedicare pentru funcția publică	• Lucrează eficient cu cetățenii sau cu alte persoane cu care intră în contact; • Prioritizează sarcinile cu impact ridicat asupra nevoilor cetățenilor; • Își monitorizează propria activitate ținând cont de interesul cetățenilor; • Tratează reclamațiile cetățenilor cu seriozitate, caută soluții rapide și proactive pentru a le rezolva; • Își verifică activitatea pentru a elimina erorile care ar putea avea un impact asupra gradului de mulțumire al cetățenilor.
		Operațional	Funcții publice de execuție, grad profesional principal și superior Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef birou și funcții publice specifice asimilate acestora		• Acționează pentru a anticipa și a identifica nevoile cetățenilor; • Protejează interesele cetățenilor atunci când inițiază noi măsuri și activități; • Identifică nevoile cetățenilor care se pot rezolva direct sau indirect prin propriile sale acțiuni sau comportamente; • Caută în mod proactiv să vină în întâmpinarea așteptărilor și cerințelor cetățenilor; • Stabilește și dă curs unor standarde ridicate de calitate în munca sa; • Ține cont de nevoile, problemele și valorile cetățenilor atunci când ia decizii;

	Adaptare la contextul politic	Extins	Funcții publice de conducere de: Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora	Subcompetența de a demonstra încredere, de a relaționa cu persoane indiferent de nivelul ierarhic al acestora, atât în cadrul instituției cât și în afara acesteia, prin adaptarea la realitatea politică având în vedere integritatea și interesele cetățenilor.	• la inițiativa pentru a adapta sau a ajusta proceduri, politici, reglementări care au impact asupra interesului cetățenilor; • Identifică momentul în care anumite probleme trebuie redirectionate către alte autorități și semnalează acest fapt funcționarilor potriviți; • Oferă îndrumare cu privire la relațiile dintre funcții, rolurile și responsabilitățile funcției publice și ale sectorului public; • Dezvoltă și menține relații interinstituționale profesionale; • Își utilizează cunoștințele dobândite în materia culturii instituționale în procesul decizional și înțelege profund impactul și implicațiile deciziilor sale; • Înțelege în mod profund punctele sensibile existente la nivel instituțional și al politicilor și acționează în consecință; • Înțelege mediul politic, prioritățile de management, rolurile și responsabilitățile angajaților, precum și factorii externi care au impact asupra instituției; • Adaptează abordările personale pentru a exercita o influență optimă, ținând cont de atitudinile angajaților față de putere și politică; • Acționează cu preocupare pentru interesul cetățeanului și anticipează posibile consecințe pe termen lung ale acțiunilor departamentului pe care îl coordonează.
	Responsabilitate civică	Strategic	Funcții publice din categoria înalților funcționari	Subcompetența de a avea în vedere interesul public,	• Elaborează și dezvoltă programe pentru a aborda cerințele esențiale ale comunității; • Analizează în mod regulat politicile și procedurile instituției pentru a se asigura că acestea corespund

			publici	asigurându-se că acțiunile instituției răspund nevoilor publice; alinierea obiectivelor și practicilor organizaționale cu interesele publice.	nevoilor publice; • Se asigură că toți participanții la procesul decizional înțeleg pe deplin rezultatele necesare în vederea atingerii interesului public și articulează impactul pe care calitatea serviciului, securitatea și comunicarea îl au asupra instituției; • Cultivă relații cu părțile implicate din comunitate pentru a valida utilitatea acțiunilor și serviciilor propuse; • Propune noi politici și susține modernizarea celor vechi prin includerea mai multor perspective asupra unei probleme și utilizează tehnici de prognozare pentru a testa diferite scenarii; • Elaborează proiecte de politici flexibile, care au capacitatea să absoarbă și să asigure pregătirea și recuperarea pentru evenimentele neprevăzute din viitor; • Acționează ținând seama de impactul și consecințele pe termen lung asupra intereselor cetățenilor.
--	--	--	---------	---	---

Competență generală	Subcompetență	Nivelul de complexitate al competenței generale	Categoria de funcții publice căreia i se aplică	Descriptor	Indicatori comportamentali
Integritate	-	Elementar	Funcții publice de execuție, grad profesional debutant și asistent	Competența de a acționa într-un mod cinstit, echitabil și etic față de alții; abilitatea de a dovedi	• Prezintă adevărul în toate interacțiunile sale și ia atitudine pentru a proteja adevărul; • Își admite greșelile și își asumă responsabilitatea pentru propriile greșeli; • Recunoaște când nu poate să rezolve lucrurile; • Nu promite mai mult decât poate să facă, nu este de acord cu lucruri nesigure sau care nu pot fi îndeplinite;

				consecvență între declarații și fapte	• Păstrează și respectă confidențialitatea; • Nu se concentrează pe câștiguri personale; • Oferă informații obținute din surse de încredere, nu răspândește zvonuri sau informații false.
		Operațional	Funcții publice de execuție, grad profesional principal și superior Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef birou și funcții publice specifice asimilate acestora		• Acționează în conformitate cu standarde morale și etice ridicate indiferent de circumstanțe; • Își declară propriile intenții în mod clar atunci când interacționează cu alte persoane și respectă înțelegerile făcute; • Inspiră încredere, tratând toate persoanele în mod echitabil și consecvent; • Recunoaște orice neconformare cu standardele morale și etice.
	Managementul vulnerabilităților	Extins	Funcții publice de conducere de: Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora	Subcompetența de a gestiona și a reduce sursele de vulnerabilitate din cadrul instituției, de a crea un mediu de lucru bazat pe înalte standarde etice și o cultură care cultivă protejarea acestor standarde	• Discută potențialele probleme etice cu angajații și reacționează în mod corespunzător; • Cercetează problemele și aplică măsuri corective, după caz; • Se ocupă de problemele legate de comportamentul angajaților în mod confidențial și respectuos; • Promovează și susține în mod activ măsurile etice, prin exemplu personal, în cadrul unității și în relația cu cetățenii; • Ia măsuri proactive pentru a împiedica expunerea instituției la riscuri de integritate sau care afectează imaginea instituției; • Ia măsuri prompt și eficient pentru a gestiona comportamentele neprofesioniste sau neetice; • Nu tolerează solicitarea unor favoruri, presiunea

			Funcții publice din categoria înalților funcționari publici		politică sau promisiunile de câștig; • Inspiră încredere, recunoscându-și propriile greșeli și asumându-și responsabilitatea pentru propriile acțiuni.
--	--	--	---	--	---

d. Categorie de competențe generale abilități manageriale

Competență generală	Subcompetență	Nivelul de complexitate al competenței generale	Categoria de funcții publice căreia i se aplică	Descriptor	Indicatori comportamentali
Managementul performanței	-	Operațional	Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef birou și funcții publice specifice asimilate acestora	Competența generală de a susține angajații să obțină rezultate într-un mod consecvent cu obiectivele instituției. Aceasta include definirea explicită a obiectivelor structurii, a rezultatelor preconizate, responsabilizarea și motivarea personalului să obțină rezultate, monitorizarea și evaluarea	• Stabilește obiective specifice și măsurabile care sunt realiste și termene de realizare, la nivelul structurii; • Stabilește acțiuni și planuri corespunzătoare pentru realizarea obiectivelor structurii; • Armonizează obiectivele individuale și obiectivele echipei/structurii cu prioritățile instituției; • Definește rezultate specifice anticipate pentru fiecare activitate din punct de vedere al obiectivelor și indicatorilor de performanță; • Informează periodic echipa cu privire la performanța dorită; • Oferă feedback privind performanța individuală pentru a permite perfecționarea individuală; • Oferă de îndată feedback de performanță specific, atât pozitiv, cât și pentru implementarea unor ajustări; • Creează condiții care permit echipei să aibă cea mai bună performanță posibilă; • Evaluează obiectiv performanța individuală și

				progresului pentru a lua măsurile necesare în vederea optimizării performanței.	performanța echipei; • Acționează cu fermitate și promptitudine pentru a corecta problemele de performanță; • Solicită angajaților să-și asume răspunderea pentru propria lor activitate; • Recunoaște și apreciază angajații pentru realizările și performanța individuală.
	Managementul resurselor și al proceselor	Extins	Funcții publice de conducere de: Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora Funcții publice din categoria înalților funcționari publici	Subcompetența de a gestiona eficient toate resursele disponibile ale instituției pentru a realiza obiectivele stabilite.	• Formulează propuneri privind obiectivele instituției; • Definește rezultatele anticipate la nivel instituțional, corespunzătoare obiectivelor instituției și principalelor programe sau proiecte, precizând și rezultate specifice și indicatori de performanță; • Armonizează obiectivele echipei cu prioritățile instituției și formulează propuneri pentru corelarea cu prioritățile programului de guvernare și ale strategiilor în vigoare și cu prioritățile sociale; • Informează periodic personalul cu privire la modul în care performanța lor influențează rezultatele instituției și societatea; • Susține structurile pe care le conduce sau, după caz, și alte structuri în eforturile acestora de a-și realiza obiectivele; • Evaluează performanța în mod obiectiv la toate nivelurile instituționale; • Formulează puncte de vedere și propuneri privind problemele de performanță instituțională pe care le identifică, în vederea soluționării acestora; • Asigură conducerea în managementul eficient al resurselor instituției; • Creează un mediu de lucru care cultivă procese

					și sisteme eficiente și eficace, inclusiv prin reproiectarea acestora, a structurii și/sau a operațiunilor, pentru a îndeplini mai bine obiectivele pe termen lung; • Utilizează oportunitățile de finanțare apărute pentru a echilibra resursele între unități; • Știe cum și când să influențeze elaborarea unor politici pentru a utiliza resursele limitate pentru atingerea obiectivelor și realizarea rezultatelor. • Își impune să fie răspunzător pentru realizarea obiectivelor și solicită acest lucru și altora.
--	--	--	--	--	--

Competență generală	Subcompetență	Nivelul de complexitate al competenței generale	Categoria de funcții publice căreia i se aplică	Descriptor	Indicatori comportamentali
Dezvoltarea echipei	-	Operațional	Funcții publice de conducere de: Șef birou/șef serviciu/ și funcții publice specifice asimilate acestora Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director	Competența generală de a dezvolta un mediu de lucru colaborativ și productiv, de a îmbunătăți competențele echipei pentru a obține performanță pe termen lung.	• Creează condițiile pentru a permite echipei să aibă cea mai bună performanță posibilă; • Oferă un bun exemplu, aplicând personal comportamentul dorit; • Exprimă atitudini și așteptări pozitive față de/de la echipă și membrii echipei; • Solicită idei și opinii pentru a ajuta la luarea deciziilor și elaborarea de planuri specifice; • Sustine gândirea independentă pentru a rezolva problemele; • Definește succesul ca realizare a întregii echipe; • Oferă celorlalți feedback util cu privire la comportamente; • Alocă membrilor echipei sarcini care îi vor ajuta să-și dezvolte abilitățile; • Are întâlniri periodice cu angajații pentru a le analiza progresul în ceea ce privește dezvoltarea

			executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora Funcții publice din categoria înalților funcționari publici		profesională și personală; • Sprijină colegii în identificarea obiectivelor esențiale și pentru a-și utiliza talentele în vederea realizării obiectivelor; • Recunoaște potențialul și punctele forte ale altor persoane și ia măsuri pentru a le dezvolta; • Oferă membrilor echipei oportunitatea de a manifesta noi competențe; • Încurajează comunicarea deschisă și soluționarea problemelor între membrii echipei; • Facilitează transferul de cunoștințe la locul de muncă.
--	--	--	--	--	---

e. Categorie de competențe generale leadership

Competență generală	Subcompetență	Nivelul de complexitate al competenței generale	Categoria de funcții publice căreia i se aplică	Descriptor	Indicatori comportamentali
Generarea angajamentului	-	Operațional	Funcții publice de conducere de: Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora	Competența generală de a conduce instituția către realizarea obiectivelor prin crearea unui mediu de lucru în care angajații sunt motivați să atingă nivele superioare de performanță.	• Explică logica măsurilor și acțiunilor prin prezentarea perspectivelor strategice, ajutând angajații să îmbine în mod armonios ceea ce este important pentru ei cu activitatea desfășurată; • Proiectează fluxurile de lucru, permițându-le angajaților să înregistreze o performanță la cel mai bun nivel de autonomie și competență pe care îl au; • Creează un mediu în care angajații pot să se dezvolte, să-și dezvolte aptitudinile și să-și realizeze obiectivele profesionale; • Motivează personalul pentru îndeplinirea obiectivelor comune, creând atmosferă destinsă la nivelul echipei;

			Funcții publice din categoria înalților funcționari publici		• Laudă și recompensează performanța ridicată, inițiativa și respectarea principiilor etice în circumstanțe dificile; • Prezintă personalului modul în care munca lor contribuie la succesul instituției sau la atingerea interesului public; • Demonstrează o dedicare puternică față de succesul instituției și îi inspiră pe alții să se dedice obiectivelor; • Promovează crearea și comunicarea de planuri pentru a realiza obiective care susțin viziunea instituției.
--	--	--	---	--	---

Competență generală	Subcompetență	Nivelul de complexitate al competenței generale	Categoria de funcții publice căreia i se aplică	Descriptor	Indicatori comportamentali
Promovarea inovației și inițierea schimbării	-	Operațional	Funcții publice de conducere de: Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora	Competența generală de a iniția, de a gestiona, a conduce și a face posibil procesul de schimbare și tranziție, ajutându-i pe toți cei afectați de schimbare să se adapteze impactului acesteia;	• Recunoaște și comunică potențialele beneficii ale schimbării; • Recunoaște și gestionează provocările care ar putea însoți schimbarea; • Îi încurajează pe alții să prețuiască schimbarea; • Dezvoltă modalități îmbunătățite de a face lucrurile, inclusiv abordări sau metode noi; • Dezvoltă modalități mai bune, mai rapide sau mai puțin costisitoare de a face lucrurile; • Cooperează cu personalul pentru a genera soluții inovatoare; • Își menține dedicarea pentru implementarea schimbării în ciuda rezistenței la schimbare; • Ajută personalul să înțeleagă clar ce anume vor avea de făcut în mod diferit, ca urmare a schimbărilor din instituție;

				presupune o abordare structurată pentru a asigura implementarea schimbărilor și obținerea beneficiilor așteptate	• Implementează sau susține diferite activități de management al schimbării; • Constituie structuri și procese pentru a planifica și a gestiona implementarea schimbării; • Inițiază și susține programe menite să sporească eficiența și să dezvolte instituția, sistematizând procesele prin digitalizare și utilizarea unor noi tehnologii; • Susține schimbarea și creativitatea încurajând, recunoscând și recompensându-i pe cei care iau inițiativa, dezvoltă noi idei sau concepte sau îmbunătățesc procese sau metode de lucru.
	Agilitate strategică	extins	Funcții publice din categoria înalților funcționari publici	Subcompetența de a alinia direcția schimbărilor instituționale cu ritmul și cu direcția transformărilor sociale	• Propune abordări, metode sau tehnologii noi; • Stabilește noi direcții de dezvoltare, parteneriate, politici sau proceduri; • Observă și valorifică oportunitățile pentru a influența direcția viitoare a rezultatelor departamentului sau ale instituției în general; • Elaborează și comunică etapele schimbării necesare pentru realizarea viziunii; • Se raportează la starea de fapt și caută moduri noi de a realiza obiectivele instituționale.

Notă: La evaluarea nivelului de complexitate superior al competenței generale se au în vedere toți indicatorii comportamentali de la nivelurile de complexitate inferioare ale aceleiași competențe generale, după cum urmează:

- evaluarea competenței la nivelul de complexitate operațional include și indicatorii comportamentali aferenți nivelului elementar.
- evaluarea competenței la nivelul de complexitate extins include și indicatorii comportamentali aferenți nivelurilor operațional și elementar.
- evaluarea competenței la nivelul de complexitate strategic include și indicatorii comportamentali aferenți nivelurilor extins, operațional și elementar

Capitolul III

Verificarea competențelor

Art. 18. - Verificarea competențelor se realizează în cadrul concursului pentru ocuparea unei funcții publice, organizat în condițiile prevăzute la art. 467 din prezentul cod.

Art. 19. - (1) Verificarea competențelor generale se realizează de către persoane care au pregătire de specialitate atestată, potrivit legii, în domeniul evaluării de competențe.

(2) În vederea verificării competențelor generale în cadrul concursurilor prevăzute la art. 467 alin. (3) lit. a) și alin. (7) din prezentul cod, Agenția Națională a Funcționarilor Publici sau, după caz, autoritățile și instituțiile publice, pot contracta servicii de centre de evaluare pentru recrutare.

Art. 20. - (1) Verificarea competențelor generale se realizează pe o scală de la 1-5, pe baza observării de către persoanele prevăzute la art. 19 alin. (1) din prezenta anexă a prezenței indicatorilor comportamentali, în modul de acțiune a candidatului.

(2) Fiecare indicator comportamental, se notează astfel:

- a) 1 - nu am observat comportamentul;
- b) 3 - am observat parțial comportamentul;
- c) 5 - am observat comportamentul.

(3) Fiecărui indicator comportamental din cadrul unei competențe i se atribuie o pondere astfel încât totalul acestora să însumeze 100%.

(4) Procentele aferente indicatorilor comportamentali se stabilesc prin raportare la nivelul funcției publice pentru care se organizează concursul. Procentele indicatorilor comportamentali se acordă proporțional cu nivelul de complexitate al competenței solicitate pentru funcția publică respectivă.

(5) Nota competenței este media ponderată a notelor acordate pentru fiecare indicator comportamental aferent nivelului de complexitate al competenței și se calculează prin aplicarea următoarei formule:

$$C = [(N_1 \times P_1) + (N_2 \times P_2) + (N_3 \times P_3) + \dots (N_x \times P_x)] / 100$$

unde:

C - notă atribuită pentru fiecare competență

N - notă atribuită pentru fiecare indicator comportamental

P - procent.

(6) Competența este la nivelul de complexitate solicitat dacă în urma evaluării candidatul a obținut minimum nota 3.

(7) Numărul indicatorilor comportamentali pentru a fi admis se stabilește prin raportare la nivelul funcției publice pentru care se organizează concursul, pe baza nivelurilor de complexitate ale competențelor.

Art. 21. - (1) Verificarea competențelor specifice se poate face prin documente ce atestă competența specifică respectivă și/sau testarea competenței specifice printr-o probă suplimentară.

(2) Autoritatea sau instituția publică organizatoare a concursului stabilește prin care dintre modalitățile prevăzute la alin. (1) verifică competențele specifice.

(3) Competențele specifice necesare ocupării unei funcții publice vacante, pot fi verificate pe baza următoarelor documente:

- a) certificat de competențe lingvistice;
- b) certificat de competențe digitale;
- c) certificat de absolvire a unor cursuri de formare profesională specifice unui anumit domeniu;
- d) document care atestă experiența minimă într-un anumit domeniu;
- e) alte documente care atestă competențe specifice necesare ocupării funcției publice.

(4) Verificarea competențelor specifice prin testare se realizează de către persoane care au pregătire de specialitate atestată, potrivit legii, în domeniul în care se testează competențele specifice ale candidatului prin proba suplimentară.

(5) Persoanele prevăzute la alin. (4) pot fi funcționari publici desemnați din cadrul autorității sau instituției publice organizatoare a concursului pe post, ori persoana/persoane care are/au pregătire de specialitate atestată, potrivit legii, în domeniul pentru care se testează competențe specifice, cu care autoritatea sau instituția publică organizatoare a concursului a contractat servicii de consultanță.

(6) Proba suplimentară pentru verificarea competențelor specifice se desfășoară potrivit procedurilor aprobate prin act administrativ al conducătorilor autorităților sau instituțiilor publice și publicate pe pagina de internet a acestora. Procedurile pentru organizarea și desfășurarea probei suplimentare trebuie să conțină cel puțin următoarele elemente:

- a) descrierea probei suplimentare;
- b) modalitatea de evaluare și de stabilire a rezultatului «admis» sau «respins»;
- c) modalitatea de comunicare a rezultatului prevăzut la lit. b);
- d) termenul de contestare și termenul de soluționare a contestației;
- e) modalitatea de comunicare a rezultatului final al probei suplimentare.

(7) În urma evaluării competențelor specifice testate prin proba suplimentară de către expert/experti se stabilește rezultatul «admis» sau «respins», conform procedurilor prevăzute la alin. (6). În urma evaluării, expertul/expertii transmite/transmit rezultatul pentru fiecare candidat comisiei de concurs.

(8) Prevederile alin. (1)-(4) se aplică în mod corespunzător și pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici.

(9) În aplicarea prevederilor art. 396 alin. (3) lit. g) din prezentul cod, verificarea competențelor specifice pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici stabilite în condițiile prevăzute la art. 25-30 din prezenta anexă se face pe baza unui regulament elaborat de comisia de concurs. Regulamentul se publică în Monitorul Oficial al României, Partea I.

Capitolul IV

Procedura de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice

Art. 22. - Procedura de elaborare și avizare a cadrelor de competențe specifice constă în parcurgerea următoarelor etape:

- 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 prezenta anexă;
- d) avizarea competențelor specifice de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici;
- e) întocmirea și aprobarea fișei postului standardizate.

Art. 23. - (1) La nivelul fiecărei autorități și instituții publice se constituie un grup de lucru pentru a efectua analiza posturilor aferente funcțiilor publice.

(2) Prin excepție de la alin.(1), pentru serviciile publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe de specialitate ale administrației publice centrale din unitățile administrativ teritoriale, grupul de lucru se constituie la nivelul ministerelor de resort, respectiv la nivelul organelor de specialitate ale administrației publice centrale competente.

(3) Din cadrul grupului de lucru fac parte funcționari publici din cadrul compartimentului de resurse umane, funcționari publici de conducere cu atribuții în managementul strategic al resurselor umane, precum și alți funcționari publici desemnați din cadrul autorității sau instituției publice.

Art. 24. - (1) Analiza posturilor aferente funcțiilor publice și identificarea necesarului de competențe se desfășoară în condițiile prevăzute la art. 26-29 din prezenta anexă.

(2) Agenția Națională a Funcționarilor Publici elaborează ghiduri și metodologii de analiză a posturilor și le pune la dispoziția autorităților și instituțiilor publice prin publicarea pe pagina de internet a acesteia.

Art. 25. - În scopul stabilirii competențelor generale și competențelor specifice pentru fiecare post aferent unei funcții publice autoritățile și instituțiile publice aprobă:

- a) modalitatea de transpunere a cadrului de competențe generale pe fiecare funcție publică în parte;
- b) competențele specifice identificate, precum și atribuirea acestora pe fiecare funcție publică în parte.

Art. 26. - Analiza posturilor aferente funcțiilor publice se realizează în cadrul fiecărei autorități și instituții publice prevăzute la art. 369 din prezentul cod, în vederea transpunerii competențelor generale stabilite în prezenta anexă și identificării competențelor specifice.

Art. 27. - (1) Procesul de analiză a posturilor aferente funcțiilor publice cuprinde următoarele acțiuni:

- a) analiza caracteristicilor posturilor sau, după caz, analiza sistemică a posturilor, realizată în condițiile prevăzute la art. 28 din prezenta anexă;
- b) întocmirea raportului cu rezultatele analizei posturilor.

(2) Alegerea tipului de analiză dintre cele prevăzute la alin. (1) lit. a) se decide la nivelul fiecărei autorități sau instituții publice.

Art. 28. - (1) Analiza caracteristicilor postului se realizează având în vedere următoarele elemente:

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.

(2) Prevederile alin.(1) lit. a) și c)-g) se aplică pentru analiza posturilor vacante și a posturilor ocupate/temporar ocupate aferente funcțiilor publice.

(3) Prevederile alin. (1) lit. b) se aplică numai pentru posturile ocupate/temporar ocupate aferente funcțiilor publice.

(4) Analiza sistemică a posturilor aferente funcțiilor publice se realizează având în vedere următoarele elemente:

a) identificarea resurselor pe care le primește, utilizează și prelucrează ocupantul unui post pentru îndeplinirea atribuțiilor prevăzute în fișa postului;

b) identificarea proceselor de transformare și modificare a resurselor prevăzute la lit. a) pentru atingerea obiectivelor și indicatorilor de performanță asociați postului;

c) estimarea impactului activității desfășurată de funcționarul public asupra beneficiarilor.

Art. 29. - Raportul analizei posturilor trebuie să conțină obligatoriu transpunerea competențelor generale și a competențelor specifice identificate pentru fiecare post aferent unei funcții publice din cadrul autorității sau instituției publice.

Art. 30. - (1) Pentru avizarea competențelor specifice, autoritățile și instituțiile publice transmit documentele necesare pentru obținerea avizului Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.

(2) Avizul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici este prealabil etapei de întocmire și aprobare a fișei postului standardizate și se emite în termen de maximum 5 zile lucrătoare de la data primirii documentelor prevăzute la alin. (3).

(3) Documentele necesare pentru obținerea de către autoritățile și instituțiile publice a avizului Agenției, în condițiile prevăzute la alin. (1) și (2), sunt următoarele:

a) adresă de solicitare a avizului Agenției, emisă de către conducătorul autorității sau instituției publice;

b) raportul cu rezultatele analizei posturilor, prevăzut la art. 29;

c) 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.

(4) Documentele prevăzute la alin. (3) trebuie să poarte numele și prenumele, funcția deținută și semnătura conducătorului autorității sau instituției publice solicitante. Acestea se pot transmite astfel:

a) prin intermediul Portalului de management al funcțiilor publice și al funcționarilor publici la secțiunea «Ghișeul electronic» - subsecțiunea «eRegistratură»;

b) prin e-mail la adresa electronică comunicare@anfp.gov.ro.

Art. 31. - (1) Fișa postului standardizată aferentă fiecărei funcții publice, dintre cele prevăzute la art. 385 din prezentul cod, se completează de către compartimentele de resurse umane, cu competențele generale, cu nivelul de complexitate al competenței generale corespunzător fiecărei categorii de funcții publice căreia i se aplică, stabilite la art. 17 lit. a) din prezenta anexă, precum și cu competența/competențele specifică/specifice avizate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

(2) Modelul fișei postului standardizate este prevăzut la pct.III.

III. Model - Fișa postului standardizată

Aprob¹

Denumirea autorității sau instituției publice	
Direcția generală	
Direcția	
Serviciul	
Biroul/Compartimentul	

FIȘA POSTULUI STANDARDIZATĂ Nr.

Informații generale privind postul	
Denumirea postului	
Nivelul postului	
Clasa	
Gradul profesional	
Vechimea în specialitate necesară	
Descrierea postului	
Scopul principal al postului ²	
Atribuțiile postului ³ 1. 2. 3. 4.	

¹ Se completează cu numele, prenumele și funcția conducătorului autorității sau instituției publice și se va semna de către acesta în mod obligatoriu;

² Se completează cu o scurtă descriere a responsabilităților postului;

³ Se stabilesc pe baza activităților care presupun exercitarea prerogativelor de putere publică, în concordanță cu specificul funcției publice corespunzătoare postului;

5.
6.
7.

.....

Condiții pentru ocuparea postului

Nivelul studiilor ⁴	
Domeniul studiilor ⁵	
Perfecționări/specializări ⁶	
Cunoștințe de operare/programare pe calculator ⁷	
Cunoașterea limbii Engleze/Franceze ⁸	

Competențe necesare exercitării funcției publice

Competențe generale ⁹	Denumirea competenței generale	Nivelul de complexitate
	1. Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	
	2. Inițiativă	
	3. Planificare și organizare	
	4. Comunicare	
	5. Lucru în echipă	
	6. Orientare către cetățean	

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) din prezentul cod;

⁵ Se completează, dacă este cazul, 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;

⁶ Se menționează, dacă este cazul, condiția privind absolvirea unor perfecționări/specializări stabilite prin acte normative pentru ocuparea/exercitarea unei funcții publice și/sau, după caz, a unor perfecționări/specializări considerate utile pentru desfășurarea activității în exercitarea funcției publice. Pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționarilor publici se menționează condiția prevăzută la art. 394 alin. (4) lit. d) din prezentul cod;

⁷ Se completează în mod obligatoriu cu nivel elementar;

⁸ Se completează cu nivelul A2 pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, prin raportare la Cadrul European Comun de Referință pentru Limbi Străine;

⁹ Se completează cu nivelul de complexitate al competenței, conform pct.I din prezenta anexă;

	7. Integritate		
	8. Managementul performanței		
	9. Dezvoltarea echipei		
	10. Generarea angajamentului		
	11. Promovarea inovației și inițierea schimbării		
Competențe specifice	Competențe lingvistice de comunicare în limbi străine ¹⁰		
	Competențe lingvistice de comunicare în limba minorității naționale ¹¹		
	Competențe în domeniul tehnologiei informației ¹²		
	Alte competențe specifice ¹³		
Sfera relațională a titularului postului			
Sfera relațională internă	Relații ierarhice		
	Relații funcționale		
	Relații de control		
	Relații de reprezentare		
Sfera relațională externă cu	Autorități și instituții publice		
	Organizații internaționale		
	Organizații		

¹⁰ Se completează în situația în care pentru ocuparea postului este solicitată cunoașterea unei limbi străine, cu indicarea acesteia și cu nivelul solicitat, prin raportare la Cadrul European Comun de Referință pentru Limbi Străine;

¹¹ Se completează în situația în care pentru ocuparea postului este necesară cunoașterea unei limbi aparținând minorităților naționale, cu limba respectivă, precum și cu nivelul solicitat;

¹² Se completează în situația în care pentru ocuparea postului, nivelul cunoștințelor de operare/programare pe calculator este superior nivelului elementar sau se solicită alte cunoștințe de operare/programare;

¹³ Se completează, dacă este cazul, cu alte competențe specifice necesare pentru ocuparea postului, ce au fost identificate în urma analizei posturilor;

	internaționale	
	Persoane juridice private	
Libertatea decizională ¹⁴		
Delegarea de atribuții și competență		
Întocmit¹⁵		
Numele și prenumele		
Funcția publică de conducere		
Semnătura		
Data întocmirii		
Luat la cunoștință de către ocupantul postului		
Numele și prenumele		
Semnătura		
Data		
Contrasemnează¹⁶		
Numele și prenumele		
Funcția		
Semnătura		
Data		

¹⁴ Se completează cu limitele libertății decizionale de care beneficiază titularul postului pentru îndeplinirea atribuțiilor care îi revin.

¹⁵ 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. În acest caz, precum și pentru funcția publică de secretar general al unității/subdiviziunii administrativ-teritoriale, se desemnează prin act administrativ al conducătorului autorității sau instituției publice 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. Pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici fișa postului se întocmește după cum urmează: 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;

¹⁶ 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.

Capitolul V

Aplicarea cadrului de competențe proiectului-pilot de ocupare a unor funcții publice vacante

Art. 32. - (1) Cadrul de competențe generale și competențele specifice se aplică și proiectului-pilot de ocupare a unor funcții publice vacante prevăzut în anexa nr.9 la prezentul cod.

(2) Etapele procedurii de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice prevăzute la art.22 din prezenta anexă, se aplică și proiectului-pilot de ocupare a unor funcții publice vacante.

(3) Verificarea competențelor generale se realizează de Agenția Națională a Funcționarilor Publici în etapa de recrutare a proiectului-pilot de ocupare a unor funcții publice vacante prevăzută la art. 619 alin. (4) lit. a) din prezentul cod. În vederea verificării competențelor generale, Agenția Națională a Funcționarilor Publici poate contracta servicii de centre de evaluare pentru recrutare.

(4) Verificarea competențelor specifice se realizează în etapa de selecție a proiectului-pilot de ocupare a unor funcții publice vacante prevăzută la art. 619 alin. (4) lit. b) din prezentul cod, la nivelul autorităților și instituțiilor publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice generale de grad profesional debutant prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din prezentul cod, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii.

(5) În vederea verificării competențelor specifice, în etapa de selecție a proiectului-pilot de ocupare a unor funcții publice vacante prevăzută la art. 619 alin. (4) lit. b) din prezentul cod, autoritățile și instituțiile publice, sau după caz, comisia de concurs pentru înalții funcționari publici, desemnează persoane care au pregătire de specialitate atestată, potrivit legii, în domeniul în care se testează competențele specifice ale candidatului prin proba suplimentară, în condițiile stabilite prin anexa nr. 9 la prezentul cod.

Art. 33. - Pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, fișa postului standardizată 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 altor organe 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.

Art. 34. - În aplicarea prevederilor art. 396 alin. (3) lit. g) din prezentul cod, comisia de concurs elaborează regulamentul pentru verificarea competențelor specifice, în termen de 60 de zile de la data constituirii comisiei de concurs prin decizie a prim-ministrului. Regulamentul se publică în Monitorul Oficial al României, Partea I.

Art. 35. - În vederea implementării dispozițiilor prevăzute în prezenta anexă, Agenția Națională a Funcționarilor Publici acordă autorităților și instituțiilor publice asistență de specialitate, la solicitarea acestora.

