ROMÂNIA
Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică privind
Consolidarea capacităților pentru o abordare integrată cu privire la Dezvoltarea Durabilă (P178917)

Rezultatul 1

Raport privind Evaluarea nevoilor de capacitate instituțională în domeniul dezvoltării durabile

Noiembrie 2023

SECRETARIATUL GENERAL AL GUVERNULUI

THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

DECLINAREA RESPONSABILITĂȚII

Această lucrare este un produs al personalului Băncii Mondiale. Constatările, interpretarea și concluziile exprimate în acest document nu reflectă neapărat opiniile directorilor executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care le reprezintă. Banca Mondială nu garantează acurateța datelor cuprinse în această lucrare și nu își asumă responsabilitatea pentru orice erori, omisiuni sau discrepanțe în informații sau răspundere în ceea ce privește utilizarea sau neutilizarea informațiilor, metodelor, proceselor, sau concluziile prezentate. Limitele, culorile, denominațiunile, și alte informații afișate pe orice hartă în această lucrare nu implică nici o judecată din partea Băncii Mondiale cu privire la statutul juridic al oricărui teritoriu sau aprobarea sau acceptarea unor asemenea granițe.

Prezentul raport nu reprezintă neapărat poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

DECLARAȚIE PRIVIND DREPTURILE DE AUTOR

Materialul din această lucrare este protejat prin drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document fără permisiune poate reprezenta încălcarea legislației în vigoare.

Pentru permisiunea de a fotocopia sau retipări orice secțiune a prezentului document, vă rugăm să trimiteți o solicitare conținând informațiile complete fie: (i) Secretariatului General al Guvernului (Piața Victoriei nr. 1, sector 1, București, România), fie (ii) Grupului Băncii Mondiale România (Str. Vasile Lascăr nr. 31, Et 6, Sector 2, București, România).

Prezentul raport a fost predat in cadrul Acordului de servicii rambursabile de consultanță privind Consolidarea capacităților pentru o abordare integrată cu privire la dezvoltarea durabilă (P178917 – SD RAS), semnat între the Secretariatul General al Guvernului României și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la data de 18 noiembrie 2022. Acesta reprezintă Livrabilul 1 al acordului menționat mai sus.

Cuprins

Rezumat executiv 10
1. Introducere 24
1.1 Context 24
1.2 Sfera de cuprindere 26
1.3 Structura Raportului 27
1.4 Corelația cu alte proiecte ale Băncii Mondiale 28
2. Metodologie și instrumente 30
2.1 Cercetare documentară și sondaje 30
2.2 Focus grupuri 37
3. Instituții analizate și grupuri țintă la nivel central, regional și local 37
3.1 Instituții analizate 37
3.2 Grup țintă 39
4. Evaluarea nevoilor de capacitate instituțională 45
4.1 O analiză a situației actuale 45
4.2 Sondajul 1: Descrierea principalelor constatări pentru fiecare domeniu supus analizei 49
5. Analiza competențelor personalului în domeniul dezvoltării durabile 58
5.1 Analiza situației actuale 59
5.2 Sondajul 2: Descrierea principalelor constatări după fiecare domeniu supus analizei 63
5.3 Analiza și definirea competențelor de bază pentru EDD 75
5.3.1. Roluri și responsabilități ale EDD 75
5.3.2. Competența DD specifică: Componenta Abilități-cheie 78
5.3.3. Competența DD specifică: Componenta Atitudini 94
5.3.4. Competența DD specifică: Componenta Cunoștințe 97
5.3.5. Integrarea competențelor specifice DD în Cadrul de competențe generale 99
6. Evaluarea nevoilor de formare profesională 105
6.1 Instrumente și abordare 105
6.2 Principalele constatări și recomandări pentru conceperea programei activităților de formare profesională 106
7 Concluzii și recomandări 118
7.1 Construirea capacității instituționale 118
7.2 Modelul de competențe și nevoile de formare profesională ale Experților în Dezvoltare Durabilă 120

Lista Tabelelor

Tabelul 1. Chestionar pentru Sondajul 1: Secțiuni și rezultatele așteptate în ceea ce privește datele..... 31
Tabelul 2. Privire de ansamblu asupra instituțiilor vizate de sondaje 32
Tabelul 3. Chestionar pentru Sondajul 2: Secțiuni și rezultatele așteptate în ceea ce privește datele..... 35
Tabelul 4. Privire de ansamblu asupra instituțiilor vizate și răspunsurilor primite la sondajul de evaluare instituțională 38
Tabelul 5. Rate de răspuns pe regiuni de dezvoltare..... 38
Tabelul 6. Persoane desemnate după tipul instituției 40
Tabelul 7. Instituții – răspunsuri și persoane de contact – după regiuni..... 42
Tabelul 8. Persoane desemnate după nivelul ierarhic în entitate 43
Tabelul 9. Persoane desemnate după nivelul ierarhic în entitate și după tipul entității..... 43
Tabelul 10. Membri ai personalului (nr.) care îndeplinesc în prezent atribuții specifice în domeniul DD, care au nevoie de pregătire, defalcarea răspunsurilor după tipul instituției și fiecare temă de formare profesională 53
Tabelul 11. Provocări în calea coordonării interinstituțională, după tipul instituției..... 55
Tabelul 12. Repartizarea competențelor generale între straturi ierarhice 60
Tabelul 13. Priorități de formare profesională pentru fiecare tip de instituție..... 69
Tabelul 14. Misiunea și rolurile principale așteptate de la un EDD 91
Table 15: Definiția operațională a competenței DD 99
Tabelul 16. Model de competență DD: abilități detaliate pentru fiecare domeniu de competență..... 101
Tabelul 17. Exemplu de concept de program de formare profesională 113
Tabelul 18. Corespondența dintre competențele prevăzute în standardul ocupațional pentru EDD și modelul de competențe pentru Dezvoltare Durabilă..... 114
Tabelul 19. Exemplu de calendar al unui activități de formare profesională 117

Lista Figurilor

Figura I. *Cadrul de diagnostic și instrumente metodologice* 12
Figura II. *Cele mai critice aspecte pentru construirea capacității instituțiilor administrației publice de a atinge ODD*..... 16

Figura 1. . Instrument metodologic pentru ENFP 34
Figura 2. Figura 2. Entități – răspunsuri și persoane de contact – după regiuni..... 39
Figura 3. Persoane desemnate după nivel local și central..... 41
Figura 4. . Persoane desemnate după regiune 41
Figura 5. Persoane desemnate după nivelul ierarhic în entitate..... 42
Figura 6. Cartografierea instituțională a DD în administrația publică din România 45
Figura 7. Domenii critice pentru consolidarea capacității instituționale..... 50
Figura 8. Nevoi de formare profesională pentru personalul care, în prezent, îndeplinește atribuții specifice în domeniul DD 52
Figura 9. Nevoi critice pentru monitorizarea eficace a ODD 57

Figura 10. Distribuția respondenților după tipul instituției 63
Figura 11. Distribuția respondenților după regiune 64
Figura 12. Distribuția percepțiilor cu privire la propriul nivel de pregătire (formare profesională) în gestionarea provocărilor asociate cu activitățile DD 65
Figura 13. Procentul de respondenți care au răspuns la întrebarea: Care dintre următoarele activități descriu cel mai bine rolul și responsabilitățile dvs. curente în domeniul dezvoltării durabile? (sunt permise răspunsuri multiple) 66
Figura 14. Procentul de respondenți care au răspuns la întrebarea: În ce măsură aveți nevoie de următoarele abilități și competențe pentru activitatea dvs. profesională curentă? (scala de răspuns de la 1 - deloc la 5 - într-o mare măsură) 68
Figura 15. Procentul de respondenți care au răspuns la întrebarea: În ce măsură puteți participa la un program de formare profesională care implică deplasări periodice în altă localitate din regiunea dvs.? (este permis un singur răspuns) 72
Figura 16. Procentul de respondenți care au răspuns la întrebarea: Ce ritm de formare profesională considerați că este optim pentru nevoile dvs. de formare profesională în domeniul dezvoltării durabile? (este permis un singur răspuns) 73
Figura 17. Procentul de cele mai bine clasate trei opțiuni pentru sarcină: Clasificați următoarele metode de formare profesională în funcție de cât de potrivite/preferate sunt pentru dezvoltarea dvs. profesională în domeniul dezvoltării durabile 74
Figura 18. Definirea misiunii și competenței DD 76
Figura 19. Rolul fundamental al EDD 78
Figura 20. Domeniu de competență DD (nr. 1) 80
Figura 21. Domenii de competență DD (nr. 1 - 2) 82
Figura 22. Domenii de competență DD (nr. 1 - 3) 84
Figura 23. Domenii de competență DD (nr. 1 - 4) 86
Figura 24. Domenii de competență DD (nr. 1 - 5) 87
Figura 25.Modelul de competențe DD 90
Figura 26. Principalele roluri ale EDD 93
Figura 27. Diferențele dintre abordarea promovată de standardul ocupațional și abordarea bazată pe competențe 110

Lista Casetelor

Caseta 1. Mecanisme instituționale de sprijinire a implementării ODD în România 46
Caseta 2. Politica UE privind definirea unei „competențe” 61
Caseta 3. Exemple de măsurare a performanței EDD 78
Caseta 4. Exemple de provocări majore cu care se confruntă EDD 79
Caseta 5. Exemple de surse de informații pentru EDD 83
Caseta 6. Anumite exemple de metode și practici de formare profesională au rezultat din focus grupuri 85
Caseta 7. Principalele nevoi de formare profesională (Sondajul 2: răspunsuri deschise) 87
Caseta 8. Categorii de tehnologii digitale sau aplicații pe care EDD trebuie să le folosească 92
Caseta 9. Competențe generale necesare unui EDD 96

Caseta 10. Caracteristicile unui program de formare profesională bazat integral pe competențe 110

Mulțumiri

Prezentul raport a fost elaborat de echipa responsabilă de Practicile globale în domeniul guvernanței și Practicile globale în domeniul mediului a Băncii Mondiale, în cadrul proiectului „Consolidarea capacităților pentru o abordare integrată a Dezvoltării Durabile (RAS DD)" (P178917), coordonat de Robin Van Kippersluis (Specialist senior în sectorul public) și Sasa Eichberger (Specialist senior în domeniul mediului). Raportul a fost elaborat de o echipă formată din Adina Făgărășan (Expert senior în consolidarea capacității instituționale), Elena Botezatu (Expert în consolidarea capacității instituționale), Marius Merlușcă (Expert senior în domeniul resurselor umane) și Ciprian Alexandru Caragea (Expert în baze de date și activități de formare profesională). Holly Burduja (Specialist senior în sectorul public) și Cosmin Buteică (Specialist în domeniul mediului) au oferit contribuții valoroase.

Echipa dorește să le mulțumească lui Fabian Seiderer (Manager de practică, practică globală în guvernanță, Europa și Asia Centrală), Annei Akhalkatsi (Director de țară), Echipei de Operațiuni ECA Guvernanță și Echipei de Portofoliu din România pentru instrucțiunile, îndrumarea și sprijinul oferite în general, pe toată durata elaborării prezentului raport.

Echipa dorește să le mulțumească Anitei Sobjak (Specialist în sectorul public), lui Dimitrie Vasile Mihes (Specialist în sectorul public) și lui Răzvan Nicolae Voinescu (Specialist în sectorul public) pentru feedback și sugestiile valoroase.

Echipa dorește să își exprime recunoștința la adresa oficialilor guvernamentali și interlocutorilor din cadrul Departamentului pentru Dezvoltare Durabilă (DDD) al Guvernului României pentru colaborarea constructivă, în special dlui László Borbély (Consilier de Stat, Coordonator Național pentru Implementarea Agendei 2030), dnei Luminita Bălălău (Director DDD) și dnei Anamaria Iacoviță (Manager de Proiect, DDD).

Lista abrevierilor și acronimelor

PA	Planul național de acțiune pentru implementarea SNDD
FPBC	Formare profesională bazată pe competențe
CPT	Cadrul de Parteneriat cu Țara
DNSH	*Do Not Significantly Harm* (Nu cauza prejudicii semnificative)
DDD	Departamentul pentru Dezvoltare Durabilă
CE	Comisia Europeană
UE	Uniunea Europeană
HG	Hotărâre de guvern
GIS	Sistemul informațional geografic
GR	Guvernul României
SGG	Secretariatul General al Guvernului
GRU	Gestionarea Resurselor Umane
TIC	Tehnologia informației și comunicării
IT	Tehnologia informației
CAA	Cunoștințe, abilități și atitudini
UAL	Unități administrative locale
ID	Învățare și dezvoltare
MFTES	Ministerul Familiei, Tineretului și Egalității de Șanse
MIPE	Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene
MJ	Ministerul Justiției
MMJS	Ministerul Muncii și Justiției Sociale
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
ANC	Autoritatea Națională pentru Calificări
ONG	Organizație neguvernamentală
INA	Institutul National de Administrație
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
INDD	Indicatori naționali de dezvoltare durabilă
SNDD	Strategia națională pentru dezvoltarea durabilă a României 2030

INS	Institutul National de Statistică
NUTS	Nomenclature des Unités territoriales statistiques (Nomenclatorul unităților teritoriale pentru statistică)
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
POCA	Programul Operațional Capacitate Administrativă
PEST	Analiză politică, economică, socială și tehnologică
RAS	Servicii de Asistență Tehnică
MRR	Mecanismul Redresare și Reziliență
DD	Dezvoltare Durabilă
EDD	Expert în dezvoltare durabilă
ODD	Obiective de dezvoltare durabilă
SCAP	(Strategia de) Consolidare a administrației publice
ENFP	Evaluarea nevoilor de formare profesională
PNUD	Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare
UNESCO	Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură
RNV	Raport național voluntar

Rezumat executiv

1. **Guvernul României (GR) s-a angajat, ca parte a Planului Național de Redresare și Reziliență (PNRR), să consolideze coordonarea inițiativelor de dezvoltare durabilă (DD) la nivelul întregii administrații publice din România.** Acest angajament se aliniază cu angajamentul mai amplu asumat de România de a atinge obiectivele de dezvoltare durabilă (ODD), care cuprind o plajă largă de obiective economice, sociale și de mediu. Inițiativele asociate PNRR urmăresc să fundamenteze un cadru de politici care să integreze principiile dezvoltării durabile la toate nivelurile și sectoarele guvernamentale. Acest cadru va contribui la asigurarea faptului că considerentele asociate cu dezvoltarea durabilă sunt integrate sistematic în procesele de decizie, formulare a politicilor și implementare. Inițiativele de reformare pun un mare accent pe valorificarea transformării digitale cu scopul de a face administrația publică mai eficientă, mai transparentă și mai eficace. Aici sunt incluse eficientizarea procedurilor, îmbunătățirea modului de furnizare a serviciilor, încurajarea inovației în dezvoltarea durabilă și utilizarea metodologiilor științifice pentru a asigura luarea de decizii bazate pe dovezi și alinierea la cele mai bune practici existente.[1] Aceste inițiative urmăresc să completeze și să sprijine implementarea Strategiei naționale de dezvoltare durabilă a României 2030 (SNDD)[2] și a planului de acțiune asociat acesteia,[3] care evidențiază obiectivele și acțiunile la nivel de țară în vederea obținerii unei dezvoltări durabile.[4]

> ***„Dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care satisface nevoile prezentului fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi" - Comisia Brundtland***
>
> *Dezvoltarea durabilă recunoaște interdependența dintre creștere economică, progres social și protecția mediului. Asigură o creștere economică incluzivă, ecologică și echitabilă din punct de vedere social. Această abordare promovează stabilitatea economică, reziliența și utilizarea eficientă a resurselor pe termen lung, conducând la dezvoltare economică durabilă și echilibrată în beneficiul generațiilor actuale și viitoare.*

2. **Deși România își îmbunătățește performanța în ceea ce privește mai mulți indicatori ai ODD, cum ar fi cei legați de sustenabilitatea mediului (ODD 6, 11, 13 și 15), trebuie să recupereze (ODD 12) și să și mențină progresul (ODD 7) raportat la alți indicatori ODD.** În ceea ce privește consumul și producția responsabile, rezultatele României au fost sub așteptări. Rata de utilizare a materialelor circulare în România este în scădere, în timp ce în UE a crescut substanțial (1,3% față de 12,8% în 2020). Amprenta economiei românești asupra materiilor prime a crescut semnificativ (cu aproape o treime) începând cu anul 2015, în timp ce aceeași amprentă a rămas stabilă în UE. Performanța altor indicatori asociați acțiunii climatice, vieții terestre și sustenabilității orașelor și comunităților a avut o evoluție mai pozitivă. PNRR va ajuta în continuare România să depășească provocările actuale, în special prin reforme solide menite să sprijine economia circulară și să îmbunătățească gestionarea deșeurilor, dar

[1] Anexa la Propunerea de Decizie de punere în aplicare (DPA) a Consiliului de aprobare a evaluării planului de redresare și reziliență pentru România, Comisia Europeană, 27/09/2021, p. 581, disponibilă la: NOUA ANEXA LA DPA ROMÂNIA MRR 13 09 2021 (gov.ro)

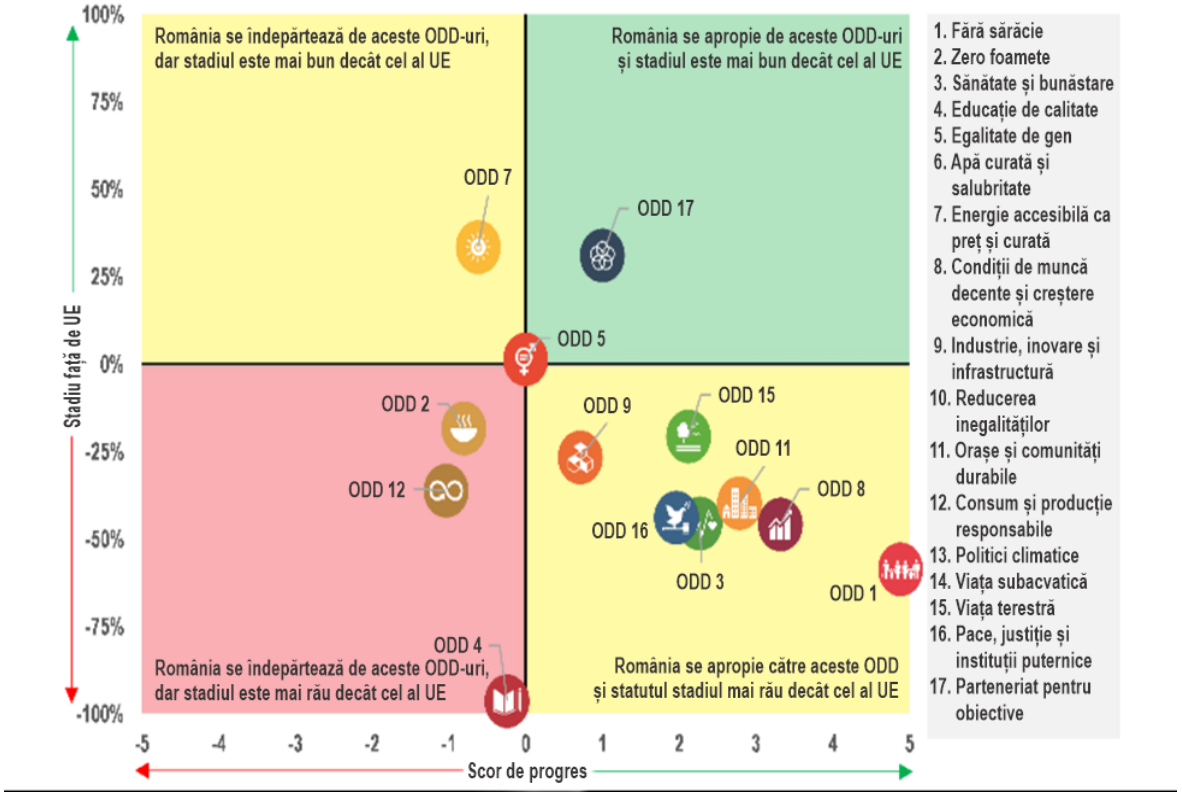
[2] Departamentul pentru Dezvoltare Durabilă (gov.ro)

[3] https://dezvoltaredurabila.gov.ro/planul-national-de-actiune-final

[4] SNDD, adoptată de Guvernul României în anul 2018, stabilește cadrul național de susținere a Agendei ONU 2030 și de implementare a setului de 17 Obiective de dezvoltare durabilă (ODD), care bazează dezvoltarea țării pe trei piloni principali, și anume economic, social și de mediu.

și prin reforme emblematice în legătură cu eliminarea treptată a cărbunelui și decarbonizarea transportului rutier[5]. Progresul spre îndeplinirea ODD în România este ilustrat în graficul de mai jos:

Graficul I: Progresul spre îndeplinirea ODD în România în ultimii 5 ani[6]



Sursa: Eurostat, ultima actualizare la 28 aprilie 2022

3. **Banca Mondială oferă sprijin Guvernului României în implementarea reformelor de dezvoltare durabilă evidențiate în PNRR, prin intermediul Serviciilor de Asistență Tehnică (RAS) privind consolidarea capacităților pentru o abordare integrată a Dezvoltării Durabile**. Obiectivul acestei lucrări este dezvoltarea capacității instituționale în cadrul Centrului Guvernului României pentru a sprijini o abordare integrată a implementării și monitorizării reformelor în domeniul dezvoltării durabile. RAS acoperă trei domenii principale: sprijin pentru dezvoltarea programului de dezvoltare a carierei pentru profilurile de posturi selectate în domeniul dezvoltării durabile (componenta 1); sprijin pentru activități pregătitoare înființării unui centru virtual de resurse pentru localizarea ODD (componenta 2); recomandări privind operaționalizarea propusă a CExDD (componenta 3).[7]

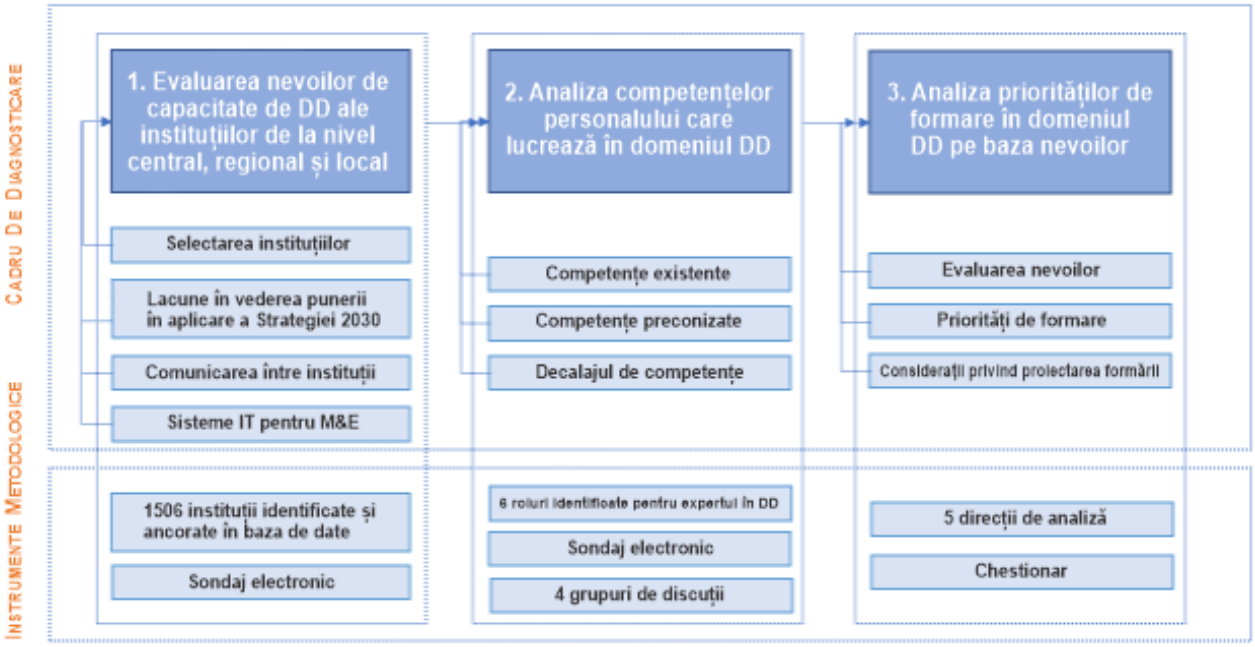
[5] Raport de țară CE 2022 – România: Recomandare pentru o Recomandare a Consiliului privind Programul național de reformă al României pentru 2022 și care include un aviz al Consiliului privind Programul de convergență al României pentru 2022

[6] Raport de țară CE 2022 – România: Recomandare pentru o Recomandare a Consiliului privind Programul național de reformă al României pentru 2022 și care include un aviz al Consiliului privind Programul de convergență al României pentru 2022

[7] Componentele enumerate sunt corelate cu componentele incluse în acordul juridic RAS. „CExDD" înseamnă Centrul de Excelență pentru Dezvoltare Durabilă.

4. **Prezentul raport corespunde Rezultatului 1: *Raport privind Evaluarea nevoilor de capacitate instituțională în domeniul dezvoltării durabile*, în cadrul Componentei 1 a RAS.** Raportul se concentrează pe evaluarea nevoilor de capacitate ale instituțiilor administrației publice în domeniul DD, analizând competențele personalului implicat în DD, atât la nivel central, cât și la nivel local,[8] și pe identificarea competențelor actuale și a priorităților de formare profesională în domeniul DD în rândul forței de muncă. Concluziile acestui raport stau la baza altor activități RAS care sprijină inițiativele de reformare a domeniului DD prevăzute în PNRR al României, în special elaborarea programei de pregătire a programului de formare profesională și conceperea și implementarea programului de formare a formatorilor (Rezultatul 4), precum și furnizarea de consiliere pentru contractarea activităților de formare profesională (Rezultatul 2). Principalele teme tratate în raport, cadrul de diagnostic și instrumentele metodologice sunt sintetizate în diagrama de mai jos:

Figura I. ***Cadrul de diagnostic și instrumente metodologice***



5. **Acest rezumat executiv oferă o imagine de ansamblu asupra eforturilor depuse de România pentru a îmbunătăți coordonarea inițiativelor de dezvoltare durabilă în administrația publică.** În continuare, acesta prezintă principalele constatări ale evaluărilor nevoilor de capacitate instituțională, competențelor actuale ale personalului implicat în DD și priorităților de formare profesională în domeniul DD. În cele din urmă, prezintă demersurile viitoare necesare pentru promovarea acestor eforturi de coordonare.

[8] Cercetarea realizată în cadrul prezentului raport a vizat instituțiile administrației publice de la nivel central, teritorial și local. La nivel central, sondajul s-a adresat tuturor ministerelor și instituțiilor aflate în subordinea, coordonarea și autoritatea acestora, cu excepția întreprinderilor de stat. La nivel local și teritorial, cercetarea s-a adresat prefecturilor și consiliilor județene, precum și serviciilor publice deconcentrate din toate cele 41 de județe, precum și din toate municipiile și orașele țării. De asemenea, sondajele au vizat toate cele opt agenții de dezvoltare regională. Chiar dacă aceste structuri nu aparțin administrației publice, ele au fost analizate datorită rolului important pe care îl joacă la nivel regional în legătură cu implementarea ODD.

Abordarea adoptată de România cu privire la coordonarea inițiativelor de dezvoltare durabilă la nivelul guvernului

6. **Departamentul pentru Dezvoltare Durabilă (DDD), din cadrul Secretariatului General al Guvernului (SGG), este în avangarda eforturilor de consolidare a mandatelor instituționale și de redefinire a rolurilor personalului administrației publice cu scopul de a implementa agenda de sustenabilitate în condiții de eficacitate.** România a adoptat un standard ocupațional pentru EDD[9], care detaliază responsabilitățile, sarcinile, abilitățile și competențele fundamentale așteptate de la profesioniștii alocați în acest rol. [10] Această inițiativă a fost urmată de înființarea funcției publice de „expert în dezvoltare durabilă" (EDD) prin Codul administrativ al României, modificat în anul 2022 (Legea nr. 156/2022). Potrivit acestui Cod, autoritățile și instituțiile publice din administrația publică centrală și locală cu atribuții în implementarea activităților specifice privind DD, inclusiv cele prevăzute în PNRR, pot să înființeze funcția publică specifică/funcțiile publice specifice de EDD *(i) prin modificarea denumirii funcțiilor publice de execuție care au în atribuțiile postului mai mult de 50% activități specifice de dezvoltare durabilă aferente implementării de proiecte sau alte activități, inclusiv cele din Planul Național de Redresare și Reziliență, și care au absolvit cursuri/programe postuniversitare de formare profesională organizate în conformitate cu standardul ocupațional EDD sau (ii) prin transformarea ori înființarea unei/unor funcții publice de expert în dezvoltare durabilă, în situația în care nu există funcții publice de execuție cu atribuții mai mult de 50% privind activități specifice dezvoltări durabile, aferente implementării de proiecte sau alte activități, inclusiv cele din PNRR*[11]. Această prevedere legală are rol de fundament pentru ca instituțiile administrației publice centrale și locale să se implice mai mult în aspectele dezvoltării durabile și să recunoască importanța rolului EDD, prin posibilitatea de a integra funcțiile DD în propriile structuri organizatorice și de a ajusta fișele posturilor ale personalului în consecință.

7. **O altă activitate notabilă în vederea instituționalizării expertizei DD este înființarea hub-urilor DD.** Aceste Hub-uri, formate din una sau mai multe persoane, servesc ca intermediari între instituțiile administrației publice și DDD, facilitând comunicarea și colaborarea. Hub-urile urmăresc formarea de „echipe" de experți în domeniul dezvoltării durabile la toate nivelurile statului. Prin conectarea cu DDD și Institutul Național de Statistică, Hub-urile se asigură că instituțiile publice respectă principiile dezvoltării durabile în politicile și practicile proprii. În prezent, funcționează 22 de hub-uri DD, fiecare axându-se pe un anumit domeniu sectorial.[12] Aceste Hub-uri sunt deservite de aproximativ 90 de profesioniști cu competențe tehnice, care își desfășoară activitatea în cadrul administrației publice centrale. Expertiza și cunoștințele lor contribuie la implementarea eficace a inițiativelor de dezvoltare durabilă în sectoarele de care aparțin.

---

[9] Standardul ocupațional pentru EDD (COR 242232): http://romania-durabila.gov.ro/wp-content/uploads/2021/03/SO_expertdezvoltaredurabila-1.pdf

[10] Introducerea standardului ocupațional și a funcției publice de EDD au fost inițiative guvernamentale și nu s-au bazat pe recomandări ale Băncii Mondiale.

[11] Art. 610, Legea nr. 156/2022 (Codul administrativ modificat).

[12] Afaceri externe; Afaceri interne; Agricultură; Apărare; Apă și păduri; Cultură; Cercetare; Comunicații; Dezvoltare regională; Economie; Educație; Energie; Finanțe publice; Fonduri europene; Justiție; Protecția mediului; Mediul de afaceri; Muncă și protecție socială; Sănătate; Tineret și sport; Transport și infrastructură; Turism

8. **Guvernul României a adoptat o[13] abordare vizionară în eforturile sale de a constitui o rețea profesională de experți în dezvoltare durabilă în cadrul instituțiilor publice.** Deși câteva elemente importante ale acestei viziuni au fost deja transpuse în practică, sunt necesare analize și implementări adaptive în viitor. Multe dintre elementele rămase vor fi pregătite cu sprijinul Băncii Mondiale, furnizat în cadrul acestor servicii RAS. Cele mai importante inițiative includ înființarea unui centru de excelență, formarea profesională a funcționarilor publici în domeniul principiilor DD și crearea unui centru virtual de resurse. Guvernul României recunoaște necesitatea permanentă de a dezvolta capacitatea instituțională pentru a sprijini implementarea ODD. DDD a depus eforturi importante în acest sens, inclusiv prin derularea unui proiect pilot finanțat de Uniunea Europeană (UE) cu scopul de a susține cadrul strategic și instituțional pentru dezvoltare durabilă.

Nevoile de capacitate instituțională DD ale administrației publice, la nivel central, regional și local

9. **Administrația publică din România continuă să se confrunte cu lacune și deficiențe instituționale care împiedică implementarea ODD.** Printre principalele deficiențe se numără:

- *Insuficienta clarificare a rolului EDD.* Mandatele instituționale legate de DD și rolul pe care EDD[14] ar trebui să joace în instituțiile publice nu sunt suficient de clare. În prezent, mandatele instituționale sunt mai degrabă învăluite în ambiguitate și incertitudine, la fel și rolul și responsabilitățile exacte ale unui EDD.
- *Comunicare și coordonare.* Conștientizarea privind mandatele instituționale legate de dezvoltarea durabilă este limitată, iar personalului, mai ales celui de la nivel local, îi lipsesc cunoștințele și competențele. [15] Fragmentarea și conștientizarea limitată a rolurilor și mandatelor legate de DD în cadrul instituțiilor, alături de coordonarea deficitară între instituții, încetinesc progresului construirii capacității instituționale pentru DD.
- *Fragmentarea expertizei tehnice.* Deși hub-urile DD au fost înființate la nivel central, hub-uri DD nu sunt încă constituite și la nivel teritorial și local și lipsesc îndrumări clare.
- *Colectare și schimb de date.* OCDE a subliniat necesitatea de a eficientiza mecanismele guvernamentale de colectare a datelor și de a clarifica care instituție este cel mai potrivită pentru a urmări indicatorii și a evalua impactul politicilor asupra sustenabilității. Mai mult, au fost identificate provocări care împiedică realizarea unei platforme de date interinstituționale și a unei hărți a investițiilor în România. Aceste provocări includ calitatea și fiabilitatea datelor, interoperabilitatea și problemele legate de resurse. În absența serviciilor standard de schimb de date tehnice și organizatorice între instituții, echipa SGG nu poate accesa sau colecta date relevante de la diferite instituții. Datele necesare privind investițiile nu sunt disponibile într-un format standardizat și sunt

[13] O analiză a practicilor instituționale pentru inițiativele DD în cadrul UE nu a identificat repere sau inițiative comparabile în instituțiile publice din alte țări UE. Această abordare de pionierat poziționează România drept lider în promovarea dezvoltării durabile în cadrul instituțiilor sale publice și poate servi drept model pentru alții.

[14] Având în vedere stadiul incipient al implementării funcției publice de EDD, atunci când se referă la cercetările naționale realizate în cadrul prezentului raport, termenul EDD include întreg personalul din instituțiile administrației publice de la nivel central, teritorial și local care desfășoară activități legate de DD., în conformitate cu prevederile SNDD și ale Planului de acțiune asociat acesteia, acoperind următoarele dimensiuni-cheie: social, economic, de mediu, gestionarea fondurilor UE, soluții digitale și servicii pentru atingerea ODD.

[15] România: OECD Scan of Institutional Mechanisms to Deliver on the SDGs. *(Ro. OCDE Analiza mecanismelor instituționale de îndeplinire a ODD)*

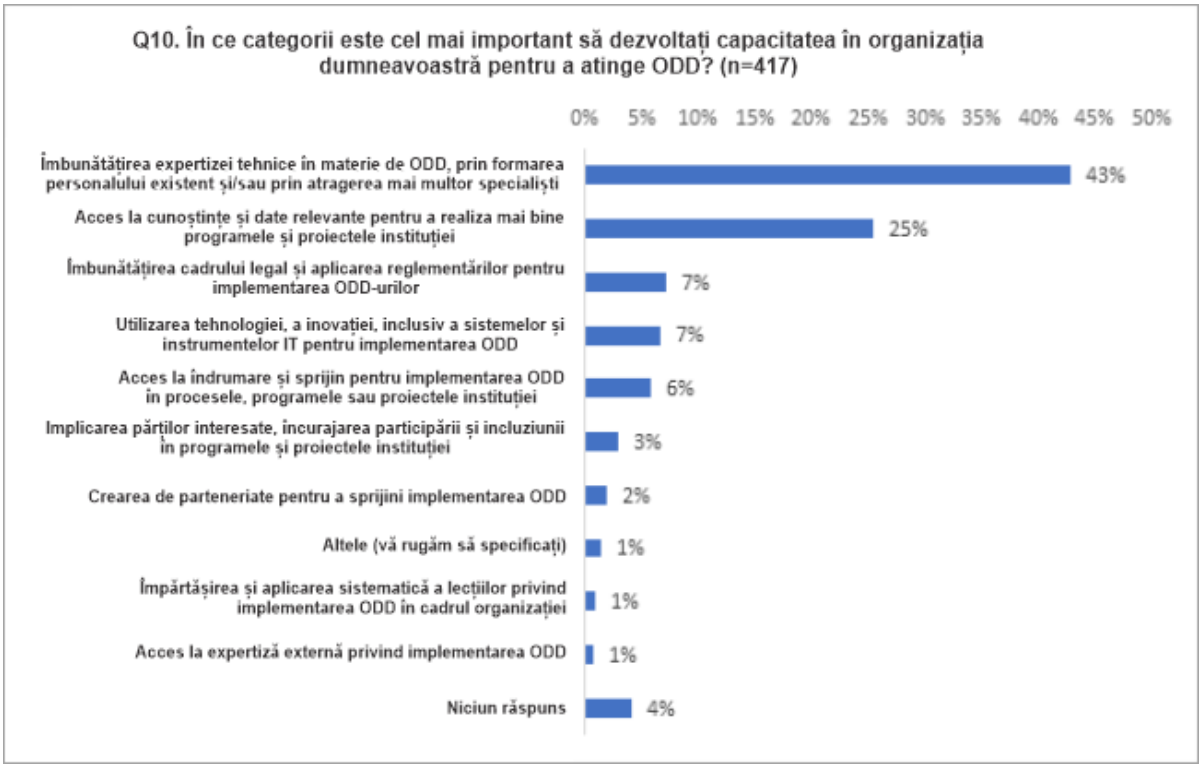
necesare competențe și instrumente de armonizare. În scopuri de interoperabilitate, datelor despre investiții le lipsesc elemente critice pentru a asocia seturile de date între ele[16].

Alți factori de capacitate instituțională, cum ar fi procesele birocratice, întârzieri în luarea deciziilor și schimbul limitat de informații între diferitele niveluri de guvernare, împiedică, la rândul lor, implementarea cu succes a SNDD și a Planului de acțiune asociat acesteia.

10. **Într-un sondaj realizat la nivel național în cadrul RAS, instituțiile administrației publice centrale au identificat mai concret două domenii care sunt esențiale pentru îmbunătățirea capacității de a realiza în mod eficace ODD: expertiza tehnică și capacitatea de a accesa cunoștințe tehnice și date necesare pentru implementare.** Primul aspect identificat de 43% dintre respondenți este necesitatea de a îmbunătăți expertiza tehnică privind ODD, după cum se arată în Figura II de mai jos. Acest lucru indică faptul că instituțiile recunosc importanța îmbunătățirii cunoștințelor și abilităților în procesul de înțelegere și implementare eficace a ODD. Îmbunătățind expertiza tehnica, fie prin formare profesională, fie prin angajarea de noi specialiști, instituțiile pot înțelege în profunzime obiectivele și țintele, precum și strategiile și acțiunile necesare pentru atingerea acestora. Al doilea aspect critic, evidențiat de 25% dintre respondenți, este asigurarea accesului la cunoștințe și date relevante pentru a susține eforturile de implementare. Accesul la cunoștințe și date relevante le permite instituțiilor să ia decizii în cunoștință de cauză, să urmărească progresul și să evalueze impactul programelor și proiectelor acestor asociate cu ODD. De asemenea, ajută la identificarea lacunelor și a ariilor care necesită îmbunătățire, permițând instituțiilor să își ajusteze strategiile și acțiunile în consecință.

[16] RAS Consolidarea capacității Secretariatului General al Guvernului de a accelera investițiile publice în România (P171255), Rezultat 3c: Raport privind conceptul la nivel înalt și posibilele cerințe funcționale cheie pentru un sistem informațional care să sprijine funcționarea mecanismului de coordonare.

Figura II. *Cele mai critice aspecte pentru construirea capacității instituțiilor administrației publice de a atinge ODD*[17]



Sursa: Elaborat de Banca Mondială pe baza rezultatelor sondajului privind capacitatea instituțională realizat în cadrul RAS.

11. **Rezultatele evaluării nevoilor de capacitate instituțională au relevat și că majoritatea instituțiilor publice, atât de la nivel central, cât și de la nivel local, nu consideră angajarea de personal suplimentar specializat pentru a desfășura activități de dezvoltare durabilă drept o prioritate majoră.** În loc să opteze pentru personal specializat suplimentar, majoritatea instituțiilor administrației publice au în vedere abordări alternative. Aici sunt incluse atribuirea de responsabilități suplimentare personalului existent sau ajutarea personalului existent să facă trecerea către noi roluri în domeniul DD, pentru a valorifica în mod eficace resursele umane existente. Acest lucru implică faptul că instituțiile publice nu consideră crearea de posturi cu normă întreagă pentru EDD drept esențială în această etapă, existând o recunoaștere pe scară largă în rândul instituțiilor publice respondente a necesității de a pregăti personalul existent pentru a putea implementa inițiative de dezvoltare durabilă. Probabilitatea de a angaja personal suplimentar specializat a fost considerată cea mai scăzută în prefecturi, consilii județene și municipii, în timp ce formarea profesională a angajaților existenți a fost privită drept opțiunea cea mai probabilă pentru toate instituțiile respondente. Echipa Băncii Mondiale se raliază la această viziune a respondenților, deoarece, în general, formarea profesională și redistribuirea personalului existent sunt mai sustenabile din punct de vedere fiscal.

[17] Consolidarea capacităților pentru o abordare integrată cu privire la Dezvoltarea Durabilă (RAS DD), Rezultatul 1, *Anexa 4*: *Sondajul 1 - Raportul sondajului de Evaluare a nevoilor de capacitate instituțională: Evaluarea capacității, provocărilor și nevoilor pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă în România*

12. **Îmbunătățirea mecanismelor interinstituționale de coordonare, consultare și raportare cu privire la ODD este esențială pentru depășirea provocărilor legate de implementarea SNDD și a Planului de acțiune asociat acesteia.** Cu toate acestea, consolidarea cooperării interinstituționale și consolidarea rolului de coordonare al DDD în punerea în aplicare a SNDD și a Planului de acțiune asociat acesteia continuă să rămână o provocare. Sunt necesare acțiuni orientate pentru îmbunătățirea comunicării între instituțiile de la diferitele niveluri guvernamentale, în special la nivel teritorial și local. Posibile măsurile de susținere în acest sens pot fi furnizarea de formare profesională, implementarea unei coordonări și a unor practici de gestionare a resurselor umane (GRU) îmbunătățite în cadrul instituțiilor partenere, dezvoltarea unor metodologii de lucru eficiente pentru EDD și îmbunătățirea fluxurilor de comunicare pentru a implica activ părțile interesate de la nivel local, în special în procesul de raportare asupra implementării ODD.

Abilitățile și competențele actuale ale personalului relevant care lucrează în instituțiile publice în domeniul DD

DEFINIREA PROFILULUI DE COMPETENȚE DD

13. **Un profil de competențe robust și cuprinzător este crucial pentru operaționalizarea funcției de EDD și, în cele din urmă, pentru îmbunătățirea implementării SNDD în administrația publică.** Acest profil de competențe trebuie să contureze abilitățile, cunoștințele și atitudinile specifice de care au nevoie EDD pentru a putea contribui în mod eficace la implementarea SNDD și a altor inițiative în domeniul DD. Principalele roluri ale EDD sunt evidențiate în modelul de competențe DD prezentat în cadrul raportului. Modelul propune o viziune clară asupra misiunii fundamentale a EDD, care este „Generează soluții inovatoare pentru dezvoltarea durabilă a comunităților”.[18] Modelul de competențe propus pentru EDD a fost meticulos aliniat cu modelul și principiile cadrului de competențe elaborate cu sprijinul Băncii Mondiale și aprobate și adoptate de Guvernul României.[19] Această aliniere asigură că modelul de competențe este în concordanță cu criteriile și liniile directoare stabilite în Standardul ocupațional pentru EDD.

14. **Procesul de stabilire a domeniilor de competență necesare pentru EDD a implicat cercetări la nivel național, inclusiv sondaje și focus grupuri, precum și o analiză a diferitelor inițiative din domeniul dezvoltării durabile.** Principalele aspecte abordate includ: profilul de competențe dezirabil pentru funcționarii publici specializați în dezvoltare durabilă, rolurile și responsabilitățile care necesită competențe de dezvoltare durabilă, nevoile de formare profesională ale persoanelor cu atribuții de dezvoltare durabilă la nivel național și conceperea unui program de formare profesională care să răspundă acestor nevoi. Pe baza consultărilor și a analizei, raportul prezintă șase roluri (sau domenii

[18] „Comunități” se referă la grupuri de indivizi conectați prin interese, obiective sau caracteristici comune. Termenul include conexiuni geografice, sociale sau bazate pe valori și cuprinde anumite părți interesate, cum ar fi rezidenți, organizații și instituții.
[19] Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice (CNCISCAP) din România a aprobat și a adoptat cadrul de competențe pentru funcțiile publice generale în anul 2020. Cadrul de competențe a fost elaborat ca parte a unui program mai amplu de reformare a gestionării resurselor umane, coordonat de SGG și de Agenția Națională a Funcționarilor Publici și sprijinit de Banca Mondială. Cadrul de competențe aprobat a fost conceput în cadrul Serviciilor de asistență tehnică (RAS) privind dezvoltarea unui sistem unitar de gestionare a resurselor umane în cadrul administrației publice.

de competență) principale propuse pentru EDD, care formează, împreună, modelul de competențe propus pentru EDD.[20] Acestea sunt descrise detaliat în raport și sunt prezentate în tabelul de mai jos.

Tabelul I: Principalele domenii de competență propuse pentru EDD[21]

Definirea competențelor DD: un set interconectat de cunoștințe, abilități și atitudini care permite rezolvarea în mod inovator a problemelor de dezvoltarea durabilă în comunități.	
Rolul EDD (domenii de competență)	***Exemplu ilustrativ***
(i) Contribuirea la politici, strategii, proiecte, inițiative sau decizii publice care vizează dezvoltarea durabilă a comunităților.	*Contribuirea la formularea și coordonarea unei politici publice care să promoveze agricultura durabilă într-o comunitate, susținând astfel dezvoltarea durabilă a acesteia.*
(ii) Evaluarea impactului soluțiilor de dezvoltare durabilă aplicate la nivel de comunitate.	*Evaluarea impactului unui proiect de transport durabil într-o comunitate pentru a stabili în ce măsură acesta reduce efectiv emisiile de carbon și crește utilizarea transportului în comun.*
(iii) Monitorizarea și raportare privind soluțiile aplicate și progresul obținut în dezvoltarea durabilă a comunităților.	*Monitorizarea implementării unui program de gestionare a deșeurilor într-o comunitate și raportare privind reducerea deșeurilor și promovarea reciclării.*
(iv) Construirea de punți de comunicare cu comunitatea în conformitate cu valorile și principiile dezvoltării durabile.	*Organizarea de evenimente locale pentru a crește gradul de conștientizare cu privire la beneficiile surselor de energie regenerabilă în comunitate și pentru a afla idei de posibile inițiative de la membrii comunității.*
(v) Identificarea nevoilor de dezvoltare durabilă la nivelul comunității.	*Realizarea unei evaluări într-o comunitate rurală pentru a identifica nevoile nesatisfăcute în legătură cu accesul la apă curată, o problemă de dezvoltare durabilă majoră.*
(vi) Desfășurarea de activități, în echipe multidisciplinare, pentru a identifica soluții de dezvoltare durabilă la nivel de comunitate.	*Colaborarea cu specialiști în dezvoltare socială, urbanism și mediu pentru a realiza evaluări de dezvoltare durabilă într-o comunitate cu scopul de a identifica provocările de mediu, sociale și economice care au impact asupra sustenabilității.*

Sursa: Elaborat de Banca Mondială

15. **O atenție deosebită trebuie acordată modului de implementare în practică a ODD la nivel local, teritorial și central.** Aici intră în joc domeniile de Competențe DD prezentate mai sus. EDD trebuie să aibă capacitatea de a traduce ODD în planuri și inițiative operaționalizabile care pot fi implementate în domeniile lor de responsabilitate în condiții de eficacitate. Acest mod de aplicare în practică asigură că eforturile de dezvoltare durabilă nu sunt doar teoretice, ci au și rezultate tangibile și efecte pozitive pe teren. Combinând o expertiză tehnică solidă, cunoștințele despre conceptele și cadrele DD și abilitățile practice de implementare, EDD pot contribui în mod efectiv la atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă la diferite niveluri de guvernare.

[20] Modelul de competențe pentru EDD (Capitolul 5, corpul principal al raportului).

[21] Aceste 6 domenii principale de competență grupează cele 34 de „competențe detaliate” descrise în standardul ocupațional.

16. **Rezultatele unui sondaj privind competențele personalului cu atribuții DD ajută la identificarea nevoilor de formare profesională care, alături de cunoștințele tehnice și modelul celor șase competențe fundamentale DD, vor sta la baza elaborării viitorului program de formare profesională în domeniul DD.** Deși se așteaptă ca modelul de competențe DD elaborat în cadrul raportului să fundamenteze temele abordate în programa de pregătire pentru a construi competențele de bază ale participanților în domeniul DD, sondajul privind competențele personalului DD a identificat domenii specifice prioritare ale formării profesionale, care vor ghida modul de concepere a viitorului program de formare profesională în domeniul DD. De asemenea, în urma sondajului s-a realizat o bază de date cu peste 1.800 de potențiali candidați din instituțiile administrației publice de la nivel central, teritorial și local, care pot participa la programul de formare profesională.[22]

17. **Nevoile de formare profesională menționate cel mai frecvent și comune tuturor funcționarilor publici, după cum au fost identificate în sondaj și au fost aprofundate în focus grupuri, se referă la dimensiunea digitală și inovația tehnologică.** Acestea au fost împărțite în două categorii distincte: Prima categorie privește nevoile de utilizare a tehnologiei digitale în activitățile EDD, cum ar fi: prelucrare de date statistice (Excel, SPSS), accesarea platformelor digitale cu date și indicatori DD (baze de date ale INS și EUROSTAT), schimbul de bune practici (comunități profesionale), comunicarea prin platforme digitale cu părțile interesate din comunitate, colectarea nevoilor de dezvoltare durabilă etc. Acestea trebuie integrate în programele de formare profesională. Al doilea aspect se referă la dezvoltarea și implementarea tehnologiilor digitale în cadrul comunităților (ODD 9), care poate fi o temă de specializare sau un modul opțional de formare profesională.

Fundamentarea conceptului programului de formare profesională în domeniul DD

18. **Guvernul României s-a angajat să formeze 2.000 de angajați publici din instituțiile administrației publice centrale, teritoriale și locale pe teme de dezvoltare durabilă până la sfârșitul Trim. III 2025.** Această formare profesională, bazată pe standardul ocupațional pentru EDD și pe analiza curentă, își propune să aducă schimbări la nivelul rolurilor și responsabilitățile angajaților din sectorul public pe măsură ce aceștia dobândesc noi cunoștințe și competențe în domeniul dezvoltării durabile. Acest lucru le va permite să contribuie în mod eficace la punerea în aplicare a SNDD și a Planului de acțiune asociat acesteia. Prin acest program de formare profesională, Guvernul României își propune, de asemenea, să promoveze o cultură a sustenabilității în instituțiile administrației publice și să capaciteze angajații din sectorul public să contribuie în mod activ la atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă în România.

[22] Prezentul raport conține două baze de date cu personal din administrația publică de la nivel central și local, care vor fi utilizate de DDD în procesul de selecție a participanților la activitățile de formare profesională. Publicul țintă pentru programul de formare profesională, format din aproximativ 1.800 de potențiali candidați, este împărțit pe două grupe: (i) personal din instituțiile administrației publice care a participat la sondajul de evaluare a nevoilor de capacitate (Sondajul 1) și (ii) personal desemnat de instituțiile de care aparțin pentru a participa la programul de formare profesională, în funcție de competențele DD pe care le dețin și de nevoile de formare profesională identificate în Sondajul privind competențele personalului DD (Sondajul 2).

19. **În anul 2022, un grup de 150 de EDD din administrația publică centrală au participat la un program de formare profesională pilot[23], al cărui conținut a fost elaborat pornind de la standardul ocupațional pentru EDD.** În prezent, participanții dețin atribuții în domeniul DD. Pe baza feedbackului primit de la echipa DDD și a opiniilor participanților care au participat la focus grupuri, au fost identificate principalele puncte slabe ale programului pilot de instruire DD, și anume: (i) durata de șase luni a programului nu a fost suficientă; (ii) suportul de curs nu a fost unitar și, în anumite situații, calitatea conținutului și a prezentărilor nu a fost satisfăcătoare; (iii) pregătirea practică (ex. studii de caz) și aplicabilitatea acesteia, având în vedere mandatele instituționale și rolurile participanților în legătură cu DD, au fost adesea nemulțumitoare; (iv) participanții la proiectul pilot au raportat o abundență cunoștințe teoretice și conținut informațional bogat furnizat de lectori. Cu toate acestea, participanții au semnalat și un anumit nivel de incertitudine legat de utilizarea acestor cunoștințe în scenarii din lumea reală. Spre exemplu, deși au înțeles anumite concepte, cum ar fi orașe inteligente și energie verde, nu au avut o perspectivă clară asupra rolului lor în promovarea unor astfel de inițiative în comunitățile din care provin; (v) problema modului în care cunoștințele specifice dobândite ar putea fi implementate în activitățile curente ale cursanților a fost ridicată în timpul discuțiilor din focus grupuri.

20. **Principalele domenii și teme de formare profesională care vor trebui acoperite de programul de formare profesională în domeniul DD sunt derivate din cinci elemente principale.** Aceste elemente includ a) cerințele Standardului Ocupațional din România pentru ocupația de Expert în Dezvoltare Durabilă (EDD) din anul 2021; b) evaluarea nevoilor de formare profesională; c) necesitatea de a integra cele mai importante lecții învățate din programul pilot; d) luarea în considerare a mediului de politici/reglementare în evoluție și a celor mai recente evoluții la nivelul UE și la nivel global și cele mai bune practici în domeniul dezvoltării durabile; și e) prioritățile în contextul românesc, cum ar fi nevoia de digitalizare, de consolidare a capacității, de accesare a fondurilor UE și de implementare a proiectelor finanțate de UE. Aceste domenii și teme principale vor fi validate și prioritizate mai departe în procesul de elaborare a programei de pregătire pentru EDD. Principalele domenii de formare profesională, alături exemple de teme de formare profesională sunt detaliate în tabelul de mai jos.

Tabelul II. Principalele domenii de formare profesională și exemple de teme

Domeniu de formare profesională	*Exemple de teme de formare profesională*
(I) ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ	***Din analiza echipei Băncii Mondiale:*** • **Facilitarea abordării „la nivelul întregului guvern" în promovarea DD și evitarea unei abordări „individuale"** • **Legislație și politici în sprijinul tranziției către o economie circulară și atenuarea schimbărilor climatice** • **Gestiune financiară publică pe principii ecologice/climatice** ***Din Standardul ocupațional:*** • **Importanța sectorului public în dezvoltarea durabilă** • **Gestionarea carierelor în domeniul dezvoltării durabile**

[23] Proiectul DDD „România Durabilă" (SIPOCA 613)

	• **Funcționarea sectorului public: eficiența, eficacitatea și rentabilitatea instituțiilor** • **Procesul decizional; gestionarea, controlul și evaluarea proceselor de gestiune** • **Elemente de comunicare; elemente de etică, integritate și conformitate**
(II) DIMENSIUNEA ECONOMICA A DD	*Din analiza echipei Băncii Mondiale:* • Dezvoltarea durabilă, ca model de creștere economică. • Pactul Verde al UE; Costurile lipsei de acțiune *Din Standardul ocupațional:* • Activități economice durabile; definire și abordare multidisciplinară; plan de acțiune privind finanțarea creșterii durabile, Regulamentul (Regulamentul UE 2020/852 privind taxonomia), analiza sistemului, aspecte introductive ale analizei lanțului de aprovizionare; • Gestionare durabilă și economie circulară: modele de dezvoltare economică durabilă: Producția și consumul din perspectiva afacerilor durabile; Aspecte transversale legate de Planul de acțiune al UE pentru economia circulară, design ecologic, competitivitate economică, gestionarea deșeurilor; • Abordarea economică a circularității produselor (ofertă și cerere, productivitatea utilizării resurselor naturale, proiectare și producție circulară, analiza fluxului de materiale, achiziții ecologice). • Externalități și bunuri publice - situații de eșec al pieței. Reducerea poluării.
(III) DIMENSIUNEA SOCIALĂ A DD	*Din analiza echipei Băncii Mondiale:* • Tranziție justă în contextul României (decarbonizare, migrație, impact asupra egalității de gen etc.); • Asigurarea implicării cetățenilor *Din Standardul ocupațional:* • Metode și tehnici de cercetare calitativă pentru evaluarea problemelor sociale din perspectiva DD • Particularitățile abordării problemelor sociale din perspectiva DD. Principalii indicatori în documentele programatice • Integrarea informațiilor multisectoriale, colectate cu diferite instrumente de cercetare, pentru a fundamenta strategiile și politicile publice pentru dezvoltare durabilă; Metode de realizare a rapoartelor de sinteză referitoare la aspectele sociale ale dezvoltării durabile • Metode de cercetare și analiza cantitativă a dimensiunii sociale a DD • Practica interpretării datelor din diferite sectoare.
(IV) DIMENSIUNEA DE MEDIU A DD	*Din analiza echipei Băncii Mondiale:* • Evaluări ale impactului asupra mediului; Abordarea triplei crize (biodiversitate/poluare/schimbări climatice) • Cunoștințe despre impactului asupra climei: înțelegerea în profunzime a impactului schimbărilor climatice asupra economiei, sistemelor și structurilor de mediu și societale • Mobilizarea finanțării publice/private pentru acțiunea climatică • Strategii de atenuare și adaptare cu accent pe finanțare: dobândirea de către EDD a capacității de a concepe și implementa strategii de atenuare și adaptare la schimbările climatice, cu un accent aparte pe asigurarea finanțării pentru proiecte care respectă criteriile Nu cauza prejudicii semnificative (*Do No Significant Harm (DNSH)*) • Abordarea priorităților de mediu prin Economia circulară: stăpânirea conceptelor economiei circulare pentru a minimiza volumul de deșeuri și poluarea și pentru a îmbunătăți reciclarea și reutilizarea resurselor *Din Standardul ocupațional:* • Impactul sectoarelor economice și impactul asupra mediului și asupra sănătății și efectele schimbărilor climatice asupra mediului • Elaborarea de rapoarte de mediu • Politici de mediu în sectoarele publice • Gestionarea proiectelor de mediu pentru dezvoltare durabilă • Consiliere privind mediul și dezvoltarea durabilă
(V) COMPETENȚE	*Din analiza echipei Băncii Mondiale:*

DIGITALE, INOVAȚIA ȘI TEHNOLOGIA ÎN DD	• Inovație și tehnologie în DD: încurajarea tehnologiilor și practicilor de ultimă generație care pot fi aplicate în schimbările climatice și în economia circulară, încurajând inovația în domeniile critice • Transformarea digitală în comunității • Alfabetizare digitală. Instrumente de modelare, Colectarea și vizualizarea datelor; Sistemul informațional geografic (GIS)
(VI) ACCESAREA FONDURILOR UE PENTRU DD	*Din analiza echipei Băncii Mondiale:* • Identificarea fondurilor UE disponibile pentru proiecte specifice DD • Evaluarea dimensiunii DD a proiectelor • Conceperea de proiecte conforme cu principiile UE și cererile de finanțare UE

Sursa: Elaborat de Banca Mondială[24]

21. **Programul de formare profesională în domeniul DD trebuie să stabilească obiective clare și specifice care să se alinieze la misiunea EDD și la domeniile de competențe asociate activității acestora.** Obiectivul principal trebuie să fie reprezentat de îmbunătățirea dezvoltării competențelor DD la nivel de expert autonom, permițând EDD să genereze soluții inovatoare pentru dezvoltarea durabilă a comunității în mod independent. Acest obiectiv poate fi împărțit în trei obiective principale de învățare: (i) dobândirea de seturi de cunoștințe prin abordări/metode teoretice (estimare: 60 de ore), (ii) exersarea celor mai importante competențe prin abordări/metode practice, inclusiv 50 de competențe detaliate (estimare: 100 de ore) și (iii) modelarea atitudinilor prin abordări/metode practice (estimare: 20 de ore). Pentru a respecta standardele ocupaționale din România, este necesar un minim de 180 de ore pentru expertiza certificată în domeniul dezvoltării durabile, 60 de ore urmând a fi alocate părții teoretice, iar 120 de ore părții practice.

22. **Funcționarii publici români par dornici să participe la un program complex de formare profesională în domeniul DD. Sondajul de evaluare a nevoilor de formare profesională realizat cu peste 1.000 de respondenți din instituțiile publice românești indică o preferință predominantă pentru programele de formare profesională cu o durată maximă de 6 luni.** Într-un format intensiv, programul de minimum 180 de ore poate fi structurat după cum urmează: 170 de ore de instruire desfășurată pe durata primelor 3 luni, constând în 60 de ore de teorie și 110 de ore de pregătire practică. Ulterior, participanții vor avea la dispoziție 10 ore suplimentare de activitate practică supervizată de mentori sau îndrumători, pe o perioadă de maximum 3 luni, pentru a elabora proiectul individual necesar pentru promovarea examenul de certificare. Alternativ, pentru un parcurs educațional mai flexibil, primele 170 de ore de instruire pot fi extinse pe durata a 5 luni, urmate de pregătirea proiectului individual și asistență personalizată pe o perioadă de maximum o lună.[25].

23. **Introducerea programului de formare profesională în domeniul DD oferă oportunități de colaborare strânsă cu Institutul Național de Administrație (INA) și Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) – două instituții centrale cu atribuții importante în identificarea nevoilor de formare profesională și furnizarea de formare profesională de specialitate funcționarilor publici.** Pentru a se alinia misiunilor pe care le îndeplinește, raportul recomandă ca DDD să colaboreze cu ANFP și INA pentru a analiza oportunitatea de a include definiții coerente și specifice ale rolurilor, competențelor și așteptărilor de

[24] Pe baza Anexei 1 a standardului ocupațional EDD și a rezultatelor cercetării realizate de echipa BM

[25] O propunere detaliată de proiectare a activității de formare profesională (obiective de învățare, teme principale, metode de formare profesională, durată, mod de organizare etc.) este inclusă în Secțiunea 6.2 a raportului.

performanță prezentate în acest raport, în special pentru EDD. Acest lucru va asigura o abordare mai orientată și mai eficace a formării profesionale a funcționarilor publici, inclusiv a EDD, și le va crește capacitatea de a-și aduce contribuția la inițiativele de dezvoltare durabilă.

Demersuri viitoare imediate

24. **Anumite demersuri viitoare sunt necesare pentru a duce mai departe eforturile României de a coordona inițiativele DD la nivelul guvernului și de a operaționaliza rolul EDD.** Demersurile viitoare imediate ar putea include:

- *Crearea și implementarea programului de formare profesională a EDD:* DDD va coordona elaborarea programei viitorului program de formare profesională pentru o carieră în domeniul DD, în urma alinierii cu INA și ANFP. Această programă trebuie să fie în conformitate cu SNDD și cu planul de acțiune aferent, precum și în conformitate cu cele mai recente evoluții la nivelul UE în scopul realizării ODD. Programa va reflecta competențele și prioritățile de formare profesională ale EDD, oferind participanților cunoștințele, abilitățile și atitudinile necesare pentru a-și duce rolurile la îndeplinire în mod eficace. Banca Mondială va acorda sprijin pentru această activitate în cadrul RAS și va face recomandări de programă în cadrul Rezultatului 4(a) al RAS.[12]

- *Elaborarea criteriilor de selecție a formatorilor*: DDD, cu sprijinul părților interesate relevante, trebuie să elaboreze criterii de selecție a furnizorilor de formare profesională. Aceste criterii trebuie să garanteze că formatorii dețin expertiza, experiența și calificările necesare pentru a oferi formare profesională de înaltă calitate în domeniul DD. Banca Mondială va acorda sprijin pentru această activitate în cadrul RAS și va oferi contribuții tehnice pentru a fundamenta elaborarea criteriilor de selecție a formatorilor în cadrul Rezultatului 2 al RAS.[11]

- *Întocmirea documentelor de achiziție:* DDD, în colaborare cu entitățile relevante, poate avea un aport la elaborarea termenilor de referință și a documentelor de achiziție necesare pentru contractarea serviciilor de formare profesională. Aceste documente trebuie să evidențieze cerințele și așteptările specifice în legătură cu implementarea programului de dezvoltare a carierelor în domeniul DD.

- *Crearea de sinergii cu centrul de excelență DD planificat (CExDD):* SGG este în proces de constituire a unui centru de excelență pentru dezvoltare durabilă, cu scopul de a consolida capacitatea de guvernanță a DD la nivel central. În prezent, Banca Mondială oferă sprijin pentru această activitate în cadrul Rezultatului 3 al RAS, oferind consiliere cu privire la abordările bugetare și opțiunile de finanțare pentru operaționalizarea CExDD, pe baza unui model care urmează să fie elaborat de SGG și partenerii acestuia. Sinergiile dintre EDD și CExDD pot fi, de asemenea, explorate și stimulate.

- *Crearea de sinergii cu centrul virtual de resurse DD planificat (Ghișeu unic (One Stop Shop)):* Guvernul României este în proces de creare a unui centru virtual de resurse pentru a sprijini administrațiile publice de la nivel regional și local în implementarea inițiativele DD. În prezent, Banca Mondială oferă sprijin pentru această activitate în cadrul Rezultatului 5 al RAS și va recomanda un concept de centru virtual de resurse și cerințe funcționale și tehnice de bază pentru o soluție IT care să deservească centrul virtual de resurse. Accesul la centrul de resurse trebuie să sprijine deopotrivă EDD și cetățenii.

25. Pe termen scurt-mediu, Guvernul poate întreprindere demersuri suplimentare pentru promovarea acestei agende, inclusiv:

- *Operaționalizarea modelului de competențe EDD:* Operaționalizarea modelului de competențe EDD oferă un cadru standardizat pentru definirea rolurilor și competențelor EDD, asigurând coerența și calitatea activității acestor experți. Acest lucru îmbunătățește colaborarea, permite formarea profesională direcționată și îmbunătățește eficacitatea generală a inițiativelor de dezvoltare durabilă.

- *Promovarea conștientizării și implicării:* DDD poate lansa campanii de conștientizare și poate implica părțile interesate de la toate nivelurile în promovarea importanței DD și a rolului EDD. Acest lucru poate implica organizarea de ateliere de lucru, conferințe și seminarii pentru a stimula dialogul, schimbul de cunoștințe și colaborarea între oficialii guvernamentali, organizațiile societății civile și alte părți interesate relevante.

- *Stimularea comunicării interinstituționale:* DDD poate promova colaborarea și comunicarea eficientă între diferitele entități guvernamentale implicate în programele DD. Acest lucru se poate realiza prin întâlniri periodice, grupuri de lucru și partajarea celor mai bune practici și resurse, permițând o abordare coordonată a inițiativelor de dezvoltare durabilă. Hub-urile DD pot juca, la rândul lor, un rol în acest sens.

- *Evaluarea și perfecționarea programului de formare profesională în domeniul DD:* acest lucru ar putea ajuta la îmbunătățirea sistematică a cunoștințelor, abilităților și angajamentului față de principiile dezvoltării durabile în instituțiile publice, ceea ce va conduce la o mai bună implementare a inițiativelor de dezvoltare durabilă la nivelul guvernului.

26. Implementarea cu succes a acestor demersuri viitoare va contribui la o mai bună coordonare a programelor de dezvoltare durabilă, o colaborare mai intensă între entitățile guvernamentale și crearea unei forțe de muncă calificate, capabile să implementeze inițiativele de dezvoltare durabilă în condiții de eficacitate. Acest lucru va contribui la promovarea obiectivelor de dezvoltare durabilă, va promova colaborarea interinstituțională și va aborda cu mai mare eficacitate provocările legate de sustenabilitate.

1. Introducere

1.1 Context

27. În România, Obiectivele de Dezvoltare Durabilă (ODD) fac obiectul *Strategiei Naționale pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030*[26] *(denumită în cele ce urmează „SNDD”).* Documentul, adoptat de Guvernul României (GR) în anul 2018 stabilește cadrul național de susținere a Agendei ONU 2030 și de implementare setului de 17 Obiective de dezvoltare durabilă (ODD), care axează dezvoltarea țării pe trei piloni principali: economic, social și de mediu. Strategia acoperă toate sectoarele societății și economiei și este elaborată în conformitate cu răspunsul Uniunii Europene (UE) la Agenda pentru Dezvoltare Durabilă 2030 și cu politicile relevante la nivelul UE.

[26] Departamentul pentru Dezvoltare Durabilă (gov.ro).

28. Guvernul României s-a angajat ferm să îndeplinească ODD. Cu toate acestea, progresul general a fost lent, comparativ cu alte țări europene, iar coordonarea, implementarea și monitorizarea (inter-agenții) a inițiativelor care au privit schimbările climatice și dezvoltarea durabilă (DD) necesită consolidare și o abordare mai integrată. Deși România a făcut progrese în ceea ce privește ODD, la majoritatea indicatorilor, se află în ultima parte a clasamentului european.[27] Secretariatul General al Guvernului (SGG), prin Departamentul pentru Dezvoltare Durabilă (DDD), își propune să depășească aceste provocări prin inițiative în cadrul a două programe naționale principale: Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR), finanțat de Mecanismul Redresare și Reziliență (MRR) al UE, și Planul național de acțiune pentru implementarea SNDD, care a fost elaborat în anul 2022 cu sprijin financiar din partea UE. Ca parte a PNRR, o serie de inițiative vor contribui la îndeplinirea obiectivelor Strategiei.

29. Pe baza prevederilor PNRR, DDD desfășoară activități de consolidare a capacităților instituționale, în cooperare cu Banca Mondială și Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE), pentru a oferi sprijin cuprinzător agendei ODD, în jurul a trei piloni. Primul pilon vizează consolidarea capacității de guvernare la nivel central, prin dezvoltarea unui centru de excelență pentru dezvoltare durabilă. Viziunea, mandatul și structura sunt în prezent în curs de elaborare cu sprijin din partea OCDE, în timp ce modelul de stabilire a costurilor va fi furnizat de BM. Al doilea pilon, susținut de BM, se referă la dezvoltarea resurselor umane în administrația centrală și locală, pentru a se asigura că personalul relevant deține competențele necesare pentru a lucra ca experți în dezvoltare durabilă (EDD). Al treilea pilon se axează pe consolidarea capacității de monitorizare și implementare la nivel local, prin înființarea, cu asistența BM, și operaționalizarea unui *Ghișeu unic România 2030*, un centru virtual de resurse care să susțină localizarea obiectivelor DD.

30. Reformele prevăzute în PNRR, pentru care a fost solicitat sprijinul Băncii Mondiale, se bazează pe eforturile anterioare ale DDD de a sprijini implementarea Strategiei. Începând cu luna august 2019, DDD a implementat proiectul finanțat de UE „România durabilă",[28] care vizează dezvoltarea cadrului de implementare a Strategiei, creșterea capacității instituționale a autorităților centrale, îmbunătățirea coordonării interinstituționale și sprijinirea procesului decizional bazat pe dovezi. Activitățile au inclus elaborarea Planului național de acțiune pentru implementarea SNDD la care se face referire mai sus, elaborarea și operaționalizarea unui cadru de monitorizare și raportare bazat pe date statistice, stabilirea cadrului instituțional pentru implementarea Strategiei și sprijinirea profesionalizării personalului din administrația centrală prin dezvoltarea și certificarea unui nou profil al postului, cel de EDD.[29]

31. Pe baza certificării noului profil de post, DDD coordonează în prezent procesul de introducere a Experților în Dezvoltare Durabilă în administrația publică. Pe baza ocupației nou-create de EDD, conform standardelor din România (COR 242232), Codul administrativ[30] a fost extins cu funcția publică de „expert în dezvoltare durabilă". Acesta asigură baza legală pentru ca instituțiile publice de la nivel central și local să includă pozițiile din domeniul DD în organigrame și pentru a adapta fișele de post ale personalului în consecință. Această modificare legislativă a fost finalizată și a intrat în vigoare în anul 2022. Va fi urmat de un program de formare profesională susținut livrat la toate nivelurile administrației publice, astfel încât

[27] Conform datelor Eurostat PREZENTARE DE ȚARĂ ODD (europa.eu).
[28] Proiectul „România Durabilă" (gov.ro).
[29] Certificarea a fost acordată de Autoritatea Națională pentru Calificări. Pentru detalii despre standard (COR 242232): SO_expertdezvoltaredurabila-1.pdf (gov.ro).
[30] ANEXA Nr 5 | Codul administrativ actualizat 2022 - Lege5.ro.

până în Trim. III 2025, aproximativ 2.000 de persoane vor fi beneficiat de formare profesională în domeniul dezvoltării durabile.[31]

1.2 Sfera de cuprindere

32. Obiectul raportului este de a evalua capacitatea instituțională a administrației publice de a susține implementarea și monitorizarea SNDD și a Planului național de acțiune DD la nivel central, regional și local, contribuind la operaționalizarea acestora. Domeniile de analiză convenite cu DDD[32] acoperă următoarele:

(a) *Responsabilitățile instituțiilor și ale personalului* în implementarea SNDD și a Planului de acțiune.

(b) *Comunicare interinstituțională*, atât pe orizontală, cât și pe verticală, în cadrul administrației publice centrale și între administrațiile publice centrale și locale în legătură cu responsabilitățile comune în implementarea și raportarea asupra Strategiei și Planului de acțiune DD 2030.

(c) *Competențele cheie* necesare pentru implementarea eficientă a Strategiei și Planului de acțiune DD 2030 în ceea ce privește (i) cunoștințe specifice asociate cu ODD; (ii) abilități relevante adecvate ocupației EDD, avându-se în vedere competențele relevante rezultate din Cadrul de competențe generale; (iii) abilități relevante pentru a facilita accesul la și implementarea proiectelor finanțate de UE, în conformitate cu principiile DD, inclusiv achiziții ecologice, schimbări climatice și competențe digitale; și (iv) sfera de cuprindere a cunoștințelor privind tehnologia informației (IT), care prezintă relevanță pentru identificarea soluțiilor și/sau serviciilor digitale necesare pentru atingerea ODD. (c) identificarea lacunele de competențe la nivelul personalului existent și tipului de activități de formare profesională necesar pentru a elimina aceste lacune.

(d) *Nevoile, disponibilitatea și interoperabilitatea sistemelor de management IT* și propunerea de opțiuni pentru a elimina lacunele din sistemele de monitorizare și măsurare a progresului către atingerea ODD.

33. Raportul a vizat și realizarea unei evaluări a nevoilor de formare profesională (ENFP) la nivel central, regional și local, pe baza constatărilor reieșite din cercetarea efectuată de echipa Băncii Mondiale și a consultărilor cu DDD și alți actori cheie în domeniul DD. Pornind de la analiza competențelor cheie necesare în domeniul DD și de la lacunele de competențe identificare, prezentul raport conține și o evaluare a nevoilor de formare profesională (ENFP) care include identificarea principalelor nevoi de formare profesională a personalului cu atribuții DD din instituțiile administrației publice de la nivel central și local.

34. Raportul stă la baza elaborării Rezultatului 4 al proiectului[33], al cărui scop este sprijinirea DDD în procesul de dezvoltare a competențelor și carierelor în domeniul dezvoltării durabile pentru personalul din administrația publică. Pe baza analizei curente și a consultărilor cu DDD, echipa Băncii Mondiale va

[31] Conform PNRR, Componenta 14. Bună guvernanță. R2. *Întărirea coordonării la Centrul Guvernului printr-o abordare integrată și coerentă a inițiativelor în domeniul schimbărilor climatice și al dezvoltării durabile*, Acțiunea 2 (paginile 57–59).
[32] Acordul juridic RAS DD, încheiat între reprezentanții DDD și ai Băncii Mondiale la data de 18 noiembrie 2022.
[33] Rezultatul 4: (a) un Raport care să conțină programa de pregătire propusă pentru programul de dezvoltare a carierelor în domeniul DD, inclusiv informații despre opțiunile de formare profesională suplimentare disponibile și (b) un Raport privind susținerea formării inițiale a formatorilor DD.

propune o programă pentru programul de dezvoltare a carierelor în domeniul DD în instituțiile administrației publice de la nivel central și local și va concepte și prezenta un program de formare profesională inițială dedicat unui număr de 50 de formatori pe teme de DD.

1.3 Structura Raportului

Acest rezultat este structurat după cum urmează:

35. Capitolul 1 prezintă cadrul general pentru dezvoltarea și implementare acestor Servicii de Asistență Tehnică, obiectul raportului și activitățile conexe realizate anterior de Banca Mondială.

36. Capitolul 2 detaliază o metodologie pas-cu-pas și instrumente pentru realizarea Sondajului 1[34] și a Sondajului 2[35], precum și modul în care au fost aplicate în scopul prezentului raport.

37. Capitolul 3 conține informații detaliate despre instituțiile și grupurile țintă; acestea din urmă sunt reprezentate de manageri și personal operațional cu atribuții DD la nivel central, regional și local.

38. Capitolul 4 face o evaluare a nevoilor actuale de consolidare a capacității instituționale pentru implementarea Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă (ODD), pe baza cercetării documentare și a celor mai importante rezultate ale Sondajului 1.

39. Capitolul 5 include o analiză aprofundată a competențelor EDD și oferă un plan și o viziune pentru un nou model de competențe de bază ale EDD din administrația publică.

40. Capitolul 6 face o analiză aprofundată a nevoilor de formare profesională (ENFP) urmată de recomandări de domenii prioritare de formare profesională în domeniul DD și alte contribuții în legătură cu elaborarea planului de formare profesională și a programei.

41. Capitolul 7 include concluziile analizelor realizate în cadrul acestui rezultat, precum și un rezumat al recomandărilor legate de demersurile suplimentari necesare pentru a continua procesul de consolidare a capacităților autorităților centrale și locale pentru implementarea ODD. Rezultatele cercetării au și o dimensiune strategică puternică care poate sprijini în mod eficace agenda de reformare a DD pentru administrația publică.

42. Cele șase anexe sunt: (a) **Anexa 1:** O bază de date cu instituțiile țintă: instituțiile administrației publice (la nivel central si local); (b) **Anexa 2:** O bază de date cu persoanele de contact din conducerile instituțiilor administrației publice (la nivel central si local); (b) **Anexa 3:** O bază de date cu persoanele din instituțiile administrației publice (la nivel central si local) desemnate să participe la programul de formare profesională în domeniul DD; (b) **Anexa 4:** un Raport asupra Sondajului 1; (e) **Anexa 5:** un Raport asupra Sondajului 2; și (f) **Anexa 6:** un Raport asupra focus grupurilor organizate cu experți în dezvoltare durabilă din instituțiile administrației publice.

43. Raportul oferă o evaluare aprofundată a modului în care nevoile de dezvoltare instituțională în domeniul DD, inclusiv nevoile de învățare și dezvoltare (ID), sunt identificate pentru categoriile selectate de instituții pentru personalul respectiv din administrația publică centrală și locală din România din punct de vedere al procesului și practicilor curente. Evaluarea se bazează pe practicile anterioare și

[34] Sondajul 1: Evaluarea nevoilor de capacitate instituțională: Evaluarea capacității, provocărilor și nevoilor pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă în România.
[35] Sondajul 2: Analiza competențelor personalului în domeniul dezvoltării durabile.

curente de analize instituționale și ENFP în administrația publică ale Băncii Mondiale, rezultatele a două sondaje realizate în cadrul acestui rezultatul al proiectului, dialogul permanent purtat cu DDD și consultările realizate în cadrul focus grupurilor organizate cu părțile interesate.[36] Pe lângă rapoartele anterioare ale Băncii Mondiale privind construirea capacității instituționale, s-a apelat și la surse secundare pentru a documenta constatările, cum ar fi Rapoartele naționale și subnaționale voluntare pentru anul 2023 și un raport al Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) și Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE).[37]

1.4 Corelația cu alte proiecte ale Băncii Mondiale

44. Banca Mondială sprijină eforturile de reformare a administrației publice centrale din România. Dezvoltarea capacității instituționale a SGG și a altor instituții ale administrației publice centrale, abordând în special reformele în domeniile management strategic și gestionarea resurselor umane (GRU), a fost susținută prin proiectele recente de Servicii de Asistență Tehnică (RAS) prezentate în continuare.

45. ***Consolidarea Funcției de management strategic a SGG (ID: P170487).*** **Proiectul, cu o durată de 36 de luni, a vizat consolidarea capacității SGG din România de a-și consolida funcțiile de management strategic și de a sprijini construirea capacității ministerelor de resort în elaborarea strategiilor și politicilor naționale.** Principalele activități ale proiectului au fost introduse în planul operațional al unui Laborator de politici, coordonat și deservit de experți din cadrul SGG și sprijinit prin coaching de echipa Băncii Mondiale. Banca Mondială a jucat un rol semnificativ în sprijinirea SGG în cadrul componentelor de dialog politic și tehnic, gestionare a cunoștințelor și comunicare. În mod specific, acest lucru poate presupune sprijinirea echipei laboratorului să aducă rezultatele obținute în atenția conducerii superioare sau, în schimb, alocarea de sarcini care să ajute laboratorul să își exercite funcțiile în cadrul sistemului și să se bucure de o mai bună tracțiune cu procesele guvernamentale și aparatul birocratic. Sprijinul acordat componentei de gestionare a cunoștințelor va ajuta la codificarea metodelor testate și la compilarea acestora într-un instrument de formare profesională. Sprijinul acordat componentei de comunicare va ajuta la poziționarea treptată a echipei laboratorului, la nivel intern și, eventual, la nivel extern, drept experți în materie de metode inovatoare pentru elaborarea de politici bazate pe dovezi și de management strategic.

46. ***Dezvoltarea unui sistem unitar de gestionare a resurselor umane în cadrul administrației publice, Proiect RAS GRU (ID: P165191).*** **Serviciile RAS GRU s-au subscris obiectivelor stabilite în Strategia de Consolidare a Administrației Publice (SCAP) 2014–2020 și au fost finanțat de UE din fondurile POCA 2014–2020.** Beneficiarul a fost SGG, iar partenerii de proiect sunt Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) și Ministerul Muncii și Justiției Sociale (MMJS). Serviciile RAS GRU au vizat mai multe provocări majore ale politicii GRU. Activitățile RAS GRU au urmărit reducerea gradului de politizare și

[36] Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (MIPE), Ministerul Justiției (MJ), Ministerul Familiei, Tineretului și Egalității de Șanse (MFTES), Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), Institutul Național de Administrație (INA), Agenția Națională pentru Calificări (ANC), consiliile județene și Agențiile de Dezvoltare Regională (ADR).
[37] România: OECD Scan of Institutional Mechanisms to Deliver on the SDGs. *(Ro. OCDE Analiza mecanismelor instituționale de îndeplinire a ODD)*

îmbunătățirea profesionalizării administrației publice românești prin eficientizarea/clarificarea politicilor, competențelor, procesului de recrutare și a cadrelor de evaluare a performanței GRU.

47. ***Sprijinirea creării unui sistem îmbunătățit de formare profesională în administrația publică din România (ID: P169456).*** **Proiectul de Servicii de Asistență Tehnică (RAS) a oferit asistență Institutului Național de Administrație (INA) în identificarea nevoilor de formare profesională ale administrației publice din România prin recomandări de politici bazate pe dovezi pentru îmbunătățirea politicilor de formare profesională și sprijinirea noilor programe de formare profesională (mentorat).** Sprijinul a urmărit să contribuie la atingerea obiectivului general al Cadrului de Parteneriat cu Țara (CPT) pentru România 2019–2023 de a construi instituții potrivite pentru o Românie prosperă și incluzivă. Intervențiile propuse au susținut un sistem îmbunătățit de formare profesională în administrația publică. Acest lucru s-a realizat prin două canale principale: (a) formularea de recomandări de politici bazate pe dovezi pentru îmbunătățirea formării profesionale a personalului din administrația publică și pentru fundamentarea elaborării Strategiei de formare profesională în administrația publică pentru perioada 2021-2027 și (b) identificarea mecanismelor de corelare a formării profesionale cu progresul în carieră, inclusiv introducerea de scheme de mentorat pentru a stimula învățarea și dezvoltarea profesională.

48. ***Îmbunătățirea sistemului de formare profesională din România (ID: P170498).*** **Proiectul a sprijinit Guvernul Românei să dezvolte un cadru de politici de formare profesională bazat pe dovezi pentru administrația publică din România.** Această misiune a durat 22 de luni și a urmărit oferirea de sprijin pentru dezvoltarea unei politici de formare profesională bazată pe dovezi pentru administrația publică din România. Sprijinul oferit SGG în cadrul acestei misiuni propuse s-a bazat pe activități care au fost desfășurate în paralel în cadrul misiunii cu INA. Activitățile au sprijin Guvernul României în stabilirea unui sistem de formare profesională îmbunătățit în administrația publică românească. Serviciile Servicii de Asistență Tehnică (RAS) au sprijinit SGG în identificarea nevoilor de formare profesională ale administrației publice din România prin recomandări de politici bazate pe dovezi pentru îmbunătățirea politicilor de formare profesională și sprijinirea noilor programe de formare profesională. Banca Mondială a elaborat un raport care conține contribuții tehnice și recomandări pentru elaborarea Strategiei de formare profesională în administrația publică pentru perioada 2021–2027, inclusiv considerații privind gestionarea schimbării. BM a îndeplinit și rolul de facilitator al grupurilor de lucru și atelierelor organizate de SGG pentru a fundamenta noua strategie.

49. ***Consolidarea capacității administrative a Agenției Funcționarilor Publici (ID: P174143).*** **Proiectul a avut ca scop sprijinirea ANFP pentru a-și dezvolta funcțiile strategice de resurse umane în rândul funcționarilor publici, precum și pentru a-și îmbunătăți capacitatea de a obține rezultate.** Obiectivul specific al proiectului a fost să sprijine ANFP în consolidarea funcțiilor de resurse umane în rândul funcționarilor publici și de a-i îmbunătăți performanța. Sprijinul acordat ANFP a vizat următoarele componente: Componenta 1: Sprijin pentru dezvoltarea cadrului strategic și operațional al ANFP, care va permite instituției să își ducă la îndeplinire noul mandat; Componenta 2: Sprijin pentru implementarea principalelor reforme în domeniul GRU; și Componenta 3: Sprijin pentru construirea capacității personalului ANFP.

2. Metodologie și instrumente

2.1 Cercetare documentară și sondaje

Cercetare documentară: Principalele surse de date

50. Printre principalele surse de date care stau la baza cercetării documente se numără:

- Legislația și reglementările relevante din România și la nivel internațional
- Date extrase din rapoarte și sondaje internaționale și europene relevante pentru ODD
- Rapoarte analitice și recomandări relevante pentru DD (spre exemplu, documente ale Băncii Mondiale, rapoarte OCDE, rapoarte ale Comisiei Europene [CE] și Rapoarte Naționale Voluntare (RNV).

Sondaje

51. Ca parte a rezultatului 1, echipa Băncii Mondiale, în strânsă cooperare cu DDD, a desfășurat două sondaje: evaluarea nevoilor de capacitate instituțională (Sondajul 1) și analiza competențelor personalului în domeniul dezvoltării durabile și ENFP (Sondajul 2). Metodologiile utilizate fiecare dintre sondaje (incluse în rapoartele Sondajelor: Anexele 4 și 5) au fost transmise DDD la sfârșitul lunii martie 2023 și au fost agreat înainte de lansarea sondajelor.

52. Sondajul 1 a vizat colectarea și prelucrarea celor mai importante informații privind nevoile de capacitate instituțională ale instituțiilor administrației publice în domeniul dezvoltării durabile, la nivel central, regional și local. Sondajul a fost utilizat pentru a evalua (a) lacunele și nevoile existente în ceea ce privește disponibilitatea personalului și capacitatea instituțională generală în implementarea Strategiei și Planului de acțiune DD 2030; (b) comunicarea interinstituțională între diferitele niveluri ale administrației publice în legătură cu responsabilitățile comune în implementarea și raportarea pe marginea Strategiei și Planului de acțiune DD 2030; și (c) nevoile, disponibilitatea și interoperabilitatea sistemelor de management IT pentru monitorizarea și măsurarea progresului către atingerea ODD. Rezultatele sondajului au stau la baza activităților desfășurate ulterior în cadrul acestora servicii RAS: ENFP și dezvoltarea programelor de formare profesională pentru viitorii EDD.

53. *Metodologie: Sondajul 1.* Sondajul s-a adresat instituțiilor și autorităților publice de la nivel central, regional și local. La nivel central, sondajul s-a adresat tuturor ministerelor și instituțiilor aflate în subordinea, coordonarea și autoritatea acestora, cu excepția întreprinderilor de stat. La nivel regional[38], sondajul a vizat toate cele opt agenții de dezvoltare regională[39], în timp ce la nivel local și teritorial, sondajul s-a adresat prefecturilor și consiliilor județene, precum și serviciilor publice deconcentrate din toate cele 41 de județe, precum și din toate municipiile și orașele țării.

54. Sondajul a fost realizat online pe platforma *Survey Solutions*. Echipa Băncii Mondiale a transmis invitații prin e-mail conducătorilor instituțiilor vizate, însoțite de o scrisoare de aprobare semnată de DDD, pentru a confirma autoritatea și valabilitatea proiectului (Anexa 4, Apendicele 1). Link-ul la sondaj a fost activ în perioada 8 aprilie - 11 mai, timp în care a fost trimis un memento pentru a încuraja destinatarii să

[38] Regiuni operaționale

[39] Chiar dacă aceste structuri nu aparțin administrației publice, ADR au fost supuse analizei datorită rolurilor relevante pe care le îndeplinesc în legătură cu DD la nivel regional.

completeze sondajul. Pe durata sondajului, echipele Băncii Mondiale și DDD au oferit asistență respondenților prin e-mail. Numărul total de instituții contactate a fost 1.506. Baza de date cu instituții (inclusiv datele de contact) acoperite de Sondajul 1 este prezentată în anexa 1. Un rezumat al instituțiilor vizate (după categorie și număr) este prezentat în Tabelul de mai jos.

55. ***Sondajul 1 - Respondenți:*** **Având în vedere obiectivul Sondajului 1, echipa Băncii Mondiale a estimat că respondenții trebuie să dețină o funcție de conducere la nivel înalt în organizația lor și să aibă o bună imagine de ansamblu asupra rolului și responsabilităților pe care le îndeplinesc în implementarea SNDD și a Planului de acțiune (PA).** Se aștepta ca respondenții să fie bine poziționați pentru a putea colecta informații la nivel intern și a răspunde astfel în mod eficace întrebărilor legate de lacunele de capacitate și nevoile de implementare și integrare a DD, inclusiv disponibilitatea și competențele personalului și sistemele IT, precum și de comunicarea interinstituțională pe orizontală și pe verticală cu alte organizații privind Strategia și Planul DD. Deși invitația pentru participarea la sondaj a fost adresată conducătorilor instituțiilor, era de așteptat ca aceștia să desemneze o persoană care să culeagă informațiile și să finalizeze sarcina. Completarea sondajul necesita aproximativ 45 de minute.

56. Descrierea detaliată a principalelor etape ale celor două sondaje este inclusă în Anexa 4.

57. Conținut: Sondajul 1. Chestionarul legat de analiza nevoilor instituționale este detaliat în Apendicele 2 la Raportul Sondajului 1 (Anexa 4).

58. Conținutul fiecărei secțiuni și rezultatele așteptate sunt prezentate în tabelul de mai jos.

Tabelul 1. Chestionar pentru Sondajul 1: Secțiuni și rezultatele așteptate în ceea ce privește datele

Secțiune	Nr. de întrebări	Rezultatele așteptate în ceea ce privește datele
Secțiunea 1. Profil	7	Informații despre instituții: locație (regiune și județ), tip, sector de activitate și responsabilități în îndeplinirea ODD Constatările au fost utilizate pentru a (a) crea profilul respondenților și (b) a detalia răspunsurile din secțiunile următoare în funcție de locație/tip de instituție/alte criterii.
Secțiunea 2. Capacitatea generală, principalele provocări și lacune în ceea ce privește îndeplinirea ODD	14	Informații privind capacitatea existentă percepută în ceea ce privește disponibilitatea și abilitățile personalului, guvernanța, principalele nevoi și priorități pentru îmbunătățirea capacității și capacitatea instituției de a integra DD în operațiunile sale
Secțiunea 3: Comunicare pe verticală și orizontală	4	Informații privind cele mai importante provocări și nevoi percepute în legătură cu coordonarea pe verticală și orizontală și comunicarea cu alte părți interesate, pentru îndeplinirea în condiții de eficacitate a ODD
Secțiunea 4. Disponibilitatea Sistemelor IT	8	Informații cu privire la disponibilitatea, cele mai importante provocări și nevoi percepute în legătură cu expertiza și sistemele și instrumentele IT, pentru monitorizarea și măsurarea progresului către atingerea ODD, inclusiv nevoile percepute în legătură cu Ghișeul unic.
Întrebare deschisă finală	1	Orice alte informații pe care respondenții doresc să le comunice în legătură cu capacitatea și nevoile legate de îndeplinirea ODD

59. Raportul Sondajului 1. Răspunsurile au fost prelucrate și analizate de echipa Băncii Mondiale. A fost elaborat un raport al sondajului (Anexa 4), cu diagrame ale răspunsurilor date la fiecare întrebare, per ansamblu, precum și filtrate după regiune și nivel de guvernare (central, regional și local). Au fost realizate și alte defalcări, cum ar fi după tip de organizație și principalele ODD. Scurte interpretări ale constatărilor sunt prezentate în Capitolul 4.2. Rezultatele sondajului au fost folosite pentru a fundamenta analiza instituțională curentă în domeniul DD.

60. Sondajul 2 a urmărit colectarea și prelucrarea celor mai importante informații privind competențele și nevoile de formare profesională legate de DD. Instituțiile vizate sunt reprezentate de toate instituțiile de la nivel central, regional și local (1.506 instituții ale administrației publice și ADR). Defalcarea după tipul de instituție este prezentată în Tabelul de mai jos.

Tabelul 2. Privire de ansamblu asupra instituțiilor vizate de sondaje

Tip	Număr contactat	Număr de respondenți/tip de instituție
Ministere	20	46
Instituțiile publice aflate în subordonarea, coordonarea sau autoritatea ministerelor	55	261
Instituții publice deconcentrate	1.014	551
Prefecturi	42	99
Consilii județene	41	67
Autorități municipale	109	56
Orașe	217	51
ADR[40]	*8*	*20*
Total	**1.506**	**1.151**

Sursa: Banca Mondială

61. Grupul țintă de experți în DD, care a participat la acest sondaj, a constat în 1.151 de funcționari publici și personal contractual din instituțiile administrației publice.

62. Nevoile de formare profesională în domeniul DD se referă la lacunele de competențe care trebuie eliminate printr-un proces structurat de formare profesională în domeniul DD. Lacunele de competențe sunt evaluate ca diferența între competențele așteptate de la experții în dezvoltare durabilă (EDD) în conformitate cu standardul ocupațional și ceea ce grupul țintă evaluează în prezent drept nivel propriu de competențe. Pe lângă această analiză a lacunelor, echipa a realizat și o analiză a factorilor instituționali care îngreunează eliminarea acestor lacune. Acești factori includ claritatea rolurilor și măsura în care profesioniștii în domeniul DD au acces la cele mai bune practici și instrumente pentru aplicarea principiilor dezvoltării durabile în îndeplinirea rolurilor lor specifice. Această evaluare complexă permite o înțelegere nuanțată atât a barierelor individuale, cât și a celor sistemice în calea implementării eficiente a ODD.

[40] ADR nu sunt instituții ale administrației publice. Cu toate acestea, personalul acestora a fost supus sondării și inclus în focus grupuri, pentru consultare, pe baza mandatelor instituționale ale ADR în legătură cu DD și a rolurilor și activităților personalului legate de implementarea ODD.

63. Competențele specifice în domeniul DD pot fi definite prin enumerarea activităților pe care un specialist în DD ar trebui să le desfășoare. Activitățile care necesită competențe specifice unui EDD vor fi preluate din standardul ocupațional și vor fi completate și detaliate cu ajutorul EDD.

64. Pornind de la standardului ocupațional, echipa Băncii Mondiale a analizat lista cu 34 de enunțuri de la secțiunea *Competențe*, care ar putea fi interpretate atât în ceea ce privește *activitățile* care necesită competența unui EDD, cât și *abilitățile* care formează respectiva competență. O abilitate înseamnă că persoana este performantă în a desfășura acea activitate (sau a obține performanță în acea activitate), iar competența specifică acoperă toate abilitățile necesare pentru a desfășura toate activitățile din domeniul DD.

65. În ceea ce privește utilizarea conceptului de competențe specifice în programele de formare profesională a funcționarilor publici (precum și în alte procese legate de cariera funcționarilor publici, cum ar fi recrutare-selecție, promovare, evaluarea performanței, mobilitate și reorientare profesională), acestea ar trebui să fie *cât mai cuprinzătoare cu putință astfel încât să acopere un întreg domeniu de specializare*. Conform cadrului de competențe pentru funcționarii publici, un funcționar public va fi asociat cu șapte competențe generale, una sau două competențe specifice și două până la patru competențe manageriale și de conducere (în funcție de nivelul managerial).

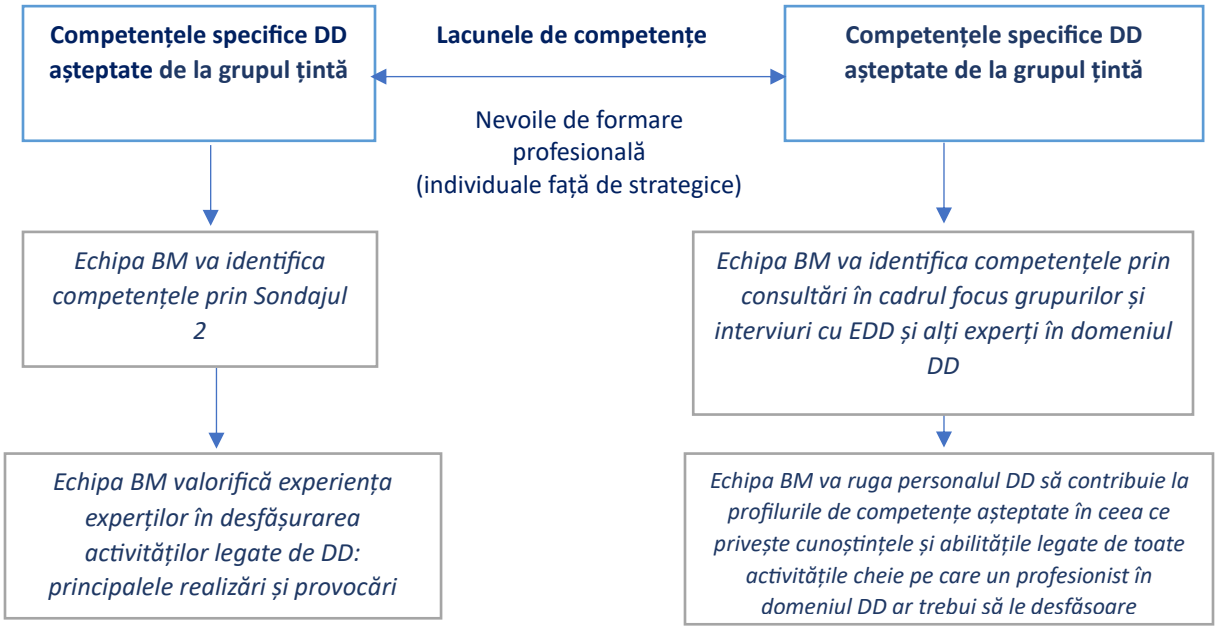
66. Din acest motiv, echipa Băncii Mondiale se aștepta ca funcționarii publici cu responsabilități în domeniul DD să aibă *una sau două competențe specifice asociate cu rolul lor* (fișa postului). Spre exemplu, folosind denumiri *provizorii*, acestea ar putea fi (a) competență DD, adică competență în desfășurarea de activități multiple specifice domeniului DD, un profil care poate fi preluat în mare măsură din standardul ocupațional și ulterior detaliat; (b) competență de management de mediu (sau guvernanță de mediu), adică competență în desfășurarea activităților specializate DD în domeniul mediului; (c) ambele competențe menționate mai sus; și (d) una dintre competențele de mai sus, plus o altă competență specifică care se încadrează în domeniul DD.

67. În urma unei analize a competențelor necesare ale EDD (prin focus grupuri și sondaje) și a consultării bunelor practici europene în domeniul DD, echipa BM a stabilit modul în care competențele specifice ar trebui definite. Aici este inclus setul de cunoștințe, abilități și aptitudini (CAA) asociate acestora, pentru funcționarii publici sau angajații contractuali din administrația publică care vor avea roluri și responsabilități în domeniile mediu, social și economic ale DD, precum și în domeniul IT sau al atragerii de fonduri în zona DD.

68. Profilul de competențe așteptat a fost modelat pe baza opiniilor exprimate de specialiști cu privire la cunoștințele și aptitudinile (abilitățile) pe care ar trebui să le dețină EDD specializați în domeniile mediu, economic și social, precum și cei implicați în strângere de fonduri sau în procesul de digitizare.

69. Metodologia de realizare a ENFP este sintetizată în Figura de mai jos:

Figura 1. Instrument metodologic pentru ENFP



Sursa: Autor BM

Notă: MB = Banca Mondială

70. ***Pregătirea Sondajului 2.*** **Pentru a identifica nevoile de formare profesională pentru un grup țintă cu atribuții diverse în domeniul DD, *echipa Băncii Mondiale* va aplica două metode complementare, în două etape.**

71. În prima etapă, echipa Băncii Mondiale a identificat profilul rolurilor și responsabilităților pe care le are respondentul în domeniul DD, iar pentru fiecare dintre acestea, vom investiga provocările și nevoile de formare profesională. Această metodă se recomandă pentru identificarea competențelor existente care trebuie dezvoltate. Întrebările au fost adresate în următoarea ordine: (a) *Care sunt responsabilitățile dvs. asociate cu ODD? (b) Care dintre următoarele activități descriu cel mai bine rolul și responsabilitățile dvs. curente în domeniul DD?* (*Echipa Băncii Mondiale pune la dispoziție o listă a celor mai importante roluri și activități extrase din standardul ocupațional); (c) Care sunt principalele provocări cu care vă confruntați în desfășurarea acestor activități? (Echipa Băncii Mondiale a pus la dispoziție o listă a principalelor provocări care trebuie depășite în urma unui program de formare profesională).* În a doua etapă, echipa Băncii Mondiale va pune la dispoziție o listă cu sarcini și abilități necesare unui EDD și va verifica dacă respondenții le identifică drept nevoi. Această metodă se recomandă pentru identificarea de noi competențe care trebuie dobândite. Principala întrebare este următoarea: *În ce măsură considerați că un program de formare profesională care dezvoltă următoarele abilități și competențe necesare în domeniul DD reprezintă o prioritate pentru dezvoltarea dvs. profesională? (Echipa Băncii Mondiale pune*

la dispoziție o listă a principalelor abilități necesare unui EDD, care va fi creată pe baza discuțiilor din focus grupuri cu participanții, cercetării documentare și interviurilor cu alți experți ai Băncii Mondiale.)

72. ***Sondajul 2 - Conținut.*** **Chestionarul legat de analiza abilităților personalului cu atribuții DD este detaliat în Apendicele la Raportul Sondajului 2 (Anexa 5).**

73. Sondajul și-a propus să identifice responsabilitățile, provocările și nevoile reale de formare profesională ale funcționarilor publici și ale personalului contractual cu atribuții în domeniul DD sau într-un domeniu conex. Respondenții au fost nominalizați de către reprezentanți instituționali (manageri), pe baza acestui profil. Celelalte aspecte tehnice aferente platformei utilizate, memento-urilor și activării link-urilor au rămas aceleași ca în Sondajul 1. Durata de completare a fost de circa 40 de minute. Deși răspunsurile au fost anonimizate, ar putea fi asociate cu tipul de instituție și regiunea geografică (aceeași identificare ca și în Sondajul 1).

74. Rezultatele așteptate ale Sondajului 2. Tabelul de mai jos sintetizează structura și principalele rezultate așteptate în ceea ce privește datele Sondajului 2.

Tabelul 3. Chestionar pentru Sondajul 2: Secțiuni și rezultatele așteptate în ceea ce privește datele

Secțiune	Nr. de întrebări	Rezultatele așteptate în ceea ce privește datele
Secțiunea 1. Identificarea profilurilor	7	Informații despre locația grupului țintă (regiune și județ), tip, sector de activitate și responsabilități în îndeplinirea ODD Constatările au fost utilizate pentru a (a) crea profilul respondenților și (b) a detalia răspunsurile din secțiunile următoare în funcție de locație/tip de instituție/alte criterii.
Secțiunea 2. Provocări asociate cu rolul DD actual	2	Informații privind provocările cu care se confruntă personalul în cu rolul DD actualmente îndeplinit.
Secțiunea 3 – Evaluarea nevoilor de formare profesională	8	Informații despre abilitățile și competențele personalului, nevoile prioritare de formare profesională, căile de formare profesională preferate, metodele de formare profesională și disponibilitatea de a participa la programul de formare profesională.

75. Rezultatele Sondajului 2 vor sprijini mai departe modul în care DDD concepe și desfășoară activitățile de formare profesională pentru EDD, cu accent pe: consolidarea (a) capacității de a *accesa și absorbi fonduri europene* în conformitate cu principiile DD; în conținutul tematic, printre altele, se va pune accent pe analiza Regulamentului privind taxonomia (2020/852), în special „Art. 17. Prejudicierea în mod semnificativ a obiectivelor de mediu (Nu cauza prejudicii semnificative (*DNSH - Do Not Significant Harm*))", achiziții ecologice și modul concret traducere a ODD și, „Art. 16. Pace, justiție și instituții eficiente"; (b) *competențelor specifice ODD asociate cu sfera de competență la locul de muncă sau în instituția* în care își desfășoară activitatea, direct și indirect; (c) *abilităților adecvate ocupației de expert în dezvoltare durabilă* (cod ROC 242232); standardul ocupațional corespunzător ocupației de „expert în dezvoltare durabilă" (Nr. RS - 9/25.02.2021) enumeră competențele vizate; o parte din aceste competențe pot fi preluate în cadrul general de competențe elaborat de ANFP; și (d) *competențelor digitale specifice*, cu accent pe soluțiile și serviciile digitale pentru atingerea ODD.

76. Sondajul a bazat ENFP pe următoarele obiective: (a) identificarea nevoilor de formare profesională în domeniul DD pe regiuni și categorii instituționale: central, teritorial și local; (b) identificarea atribuțiilor (activități și roluri), provocărilor și competențelor relevante specifice îndeplinite, întâmpinate și deținute în prezent de EDD; (c) identificarea provocărilor și nevoilor de formare profesională pentru personalul care are doar atribuții parțiale în domeniul DD; și (d) identificarea nevoilor de formare profesională pentru cinci competențe specifice ale unui EDD: economice, sociale, de mediu, în legătură cu accesarea de fonduri și digitalizare.

Limite și constrângeri avute în vedere în conceperea sondajelor

77. La momentul lansării Sondajului 2, profilul grupului țintă nu era bine conturat. A existat un nucleu de aproximativ 150 de EDD[41] din instituțiile administrației publice centrale și un număr neprecizat de funcționari publici sau personal contractual cu atribuții (mai mult sau mai puțin) în domeniul DD, care erau cumulate cu alte atribuții. Acest lucru înseamnă că principalul grup țintă nu a putut fi identificat prin titlul postului și doar în câteva cazuri ar putut fi identificat prin titlul departamentului. Soluția propusă pentru a determina cine se pretează cel mai bine pentru un sondaj în legătură cu evaluarea nevoilor de formare profesională (ENFP) în domeniul DD a fost introducerea unei etape preliminare, în care un lider instituțional să desemneze aceste persoane. Mai mult, în Sondajul 2, echipa Băncii Mondiale plecat de a la identifica mai întâi rolul și responsabilitățile specifice pe care le au respondenții în domeniul DD și doar apoi a formulat întrebări în acest sens.

78. În calitate de specializare și profesie nouă, al cărei standard ocupațional tocmai a fost elaborat, nevoile de formare profesională au mai degrabă caracter natură strategic (de sus în jos: de la nivel guvernamental la nivel instituțional și, ulterior, la nivel individual). ODD, politicile și strategiile formulate pentru implementarea acestora impun transformări organizatorice în instituțiile publice și implicit modificări ale rolurilor și responsabilităților personalului. Aceste modificări sau alocări de noi roluri și responsabilități sunt în prezent în curs de desfășurare, ceea ce înseamnă că o parte semnificativă a grupului țintă al activităților de formare profesională nu are responsabilități definite în mod specific pentru rolul de EDD și, prin urmare, nu poate identifica nevoile de formare profesională pe această temă. Soluția propusă pentru a aborda aceste tipuri distincte de nevoi de formare profesională (strategice și individuale) a fost adăugarea de obiective complementare la Sondajul 1 și la focus grupuri, după cum urmează: (a) în Sondajul 1, care vizează liderii instituționali care au o privire de ansamblu asupra nevoilor strategice de dezvoltare, echipa Băncii Mondiale a adăugat întrebări legate de intențiile instituțiilor de a dezvolta competențe DD, inclusiv roluri noi și personal specializat; aceste întrebări vor ajuta la identificarea persoanelor care trebuie să fie instruite sau specializate în noile roluri și responsabilități; (b) în focus grupurile la care au participat experți în politici și strategii de dezvoltare durabilă, echipa Băncii Mondiale a adăugat întrebări pentru a identifica noile roluri și responsabilități pe care un EDD ar trebui să le îndeplinească dintr-o perspectivă strategică; și (c) în Sondajul 2, care va implica respondenți care pot să fie sau nu să fie conștienți de schimbările survenite la nivelul propriilor roluri și responsabilități, vă sugerăm să adresați întrebări separate despre nevoile lor de formare profesională în legătură cu responsabilitățile îndeplinite în prezent și întrebări referitoare la dorința sau intenția lor de a accesa un modul de formare profesională specific dintr-o perspectivă strategică.

[41] Numărul total de hub-uri DD urmează să fie confirmat de către DDD, pe baza Ordinelor de ministru privind desemnarea hub-urilor DD în ministerele de resort.

79. În general, aceste completări aduse sondajelor și modului de organizare a focus grupurilor au ajutat la identificarea nevoilor de formare profesională atât la nivel individual, cât și la nivelul instituțiilor, dintr-o perspectivă strategică, și au permis o abordare mai cuprinzătoare a nevoilor de formare profesională în domeniul DD.

2.2 Focus grupuri

80. Focus grupurile cu reprezentanți ai instituțiilor de la nivel central, regional și local au fost unul dintre instrumentele aplicate pentru consultările cu cele mai importante părți interesate. Obiectivul general al focus grupurilor a fost să valideze și completeze informațiile obținute din Sondajul 2 în legătură cu definirea și analiza profilului competențelor de bază specifice (de mediu, sociale, economice, de gestionare a fondurilor UE și digitizare) din perspectiva abilităților și cunoștințele necesare unui EDD. Obiectivele specifice au fost (a) identificarea tipurilor de roluri și responsabilități pe care viitorii specialiști în domeniul DD din administrația publică locală și teritorială trebuie să le îndeplinească; (b) identificarea nevoile de formare profesională ale grupului EDD. Participanții avuți în vedere pentru participarea la focus grupuri au făcut parte din următoarele categorii de personal operațional din instituțiile administrației publice și ADR: experți în domeniul DD din instituțiile centrale cu responsabilități în domeniile mediu, economie, social și justiție; experți în domeniul DD din instituțiile teritoriale și locale cu responsabilități în domeniile mediu, economie și social; EDD care au contribuit la definirea politicilor și strategiilor DD; și experți în domeniul DD cu rol în gestionarea fondurilor europene și transformarea digitală.

3. Instituții analizate și grupuri țintă la nivel central, regional și local

3.1 Instituții analizate

81. Cercetarea s-a adresat tuturor categoriilor de instituții ale administrației publice de la nivel central și local, precum și ADR. La nivel central, cercetarea s-a adresat tuturor ministerelor și instituțiilor aflate în subordinea, coordonarea și autoritatea acestora, cu excepția întreprinderilor de stat. La nivel local, au fost vizate prefecturile și consiliile județene, alături de instituții deconcentrate din toate cele 41 de județe și din Municipiul București. Cercetarea a vizat toate autoritățile locale ale orașelor și municipiilor din țară. Având în vedere rolul pe care în îndeplinesc în procesul de planificare strategică la nivel regional și în implementarea proiectelor UE, toate cele opt ADR au fost implicate în proiect. Toate cele 1.506 instituții ale administrației publice și ADR au fost contactate pentru a participa la cercetare, în conformitate cu planificarea inclusă în metodologia descrisă în Secțiunea 2.1.

82. Tabelul de mai jos prezintă date despre tipul și numărul de instituții de la nivel central, regional și local abordate pentru cercetare, precum și numărul de răspunsuri pe tip de instituție (total: 389 respondenți, din 1.506 instituții invitate să participe la Sondajul 1).

Tabelul 4. Privire de ansamblu asupra instituțiilor vizate și răspunsurilor primite la sondajul de evaluare instituțională

Tipul instituției	Număr contactat	Nr. de răspunsuri
Ministere	20	16
Instituțiile publice aflate în subordonarea, coordonarea sau autoritatea ministerelor	55	156[42]
ADR	8	8
Instituții publice deconcentrate	1.014	82[43]
Prefecturi	42	32
Consilii județene	41	32
Autorități municipale	109	19
Autorități orășenești	217	18
Altele	0	26
Total	**1.506**	**389**

Sursa: Banca Mondială.

83. Ratele de răspuns au fost destul de ridicate[44] pentru instituțiile de la nivel central (peste 80%), în timp ce la nivel local, s-a înregistrat o rată de răspuns mai scăzută (totuși peste cea estimată în metodologiile de desfășurare a sondajelor) (circa 26%). Dintre cele 1.506 instituții invitate să participe la sondaje, 417[45] au răspuns, reprezentând aproximativ 28% din total. Echipa Băncii Mondiale a estimat o rată de răspuns de peste 80% pentru răspunsurile primite de la instituțiile centrale (ministere) și de 100% pentru ministere, agenții naționale și instituții afiliate acestora, luate în ansamblu. Rata de răspuns la nivel local a fost de aproximativ 26%.[46] Astfel, au răspuns 101 entități din 409 instituții invitate. Toate ADR au răspuns invitației de a numi persoane de contact (la nivel de conducere) și membri ai personalului (la nivel de conducere și execuție) ca potențiali participanți la programul de formare profesională (rată de răspuns: 100%). Ratele de răspuns pe regiuni de dezvoltare sunt prezentate în Tabelul de mai jos.

Tabelul 5. Rate de răspuns pe regiuni de dezvoltare

Regiune	Răspunsuri	%
Regiunea de Dezvoltare București-Ilfov (8)	68	17,5
Regiunea de Dezvoltare Centru (7)	63	16,2
Regiunea de Dezvoltare Nord-Est (2)	47	12,1

[42] Diferența rezultă dintr-o clasificare greșită de către respondenți a celor două categorii.
[43] Diferența rezultă dintr-o clasificare greșită de către respondenți a celor două categorii.
[44] Ratele au fost mai ridicate decât cele estimate în metodologie (Secțiunea 1.2).
[45] Conform metodologiei de desfășurare a sondajelor, dintre acestea, 389 de la nivel de conducere nominalizate să își reprezinte instituția în acest proiect („persoane de contact") – Anexa 2 a Raportului.
[46] Instituțiile din categoria „Altele" și „Servicii publice deconcentrate" nu sunt luate în calcul.

Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest (1)	38	9,8
Regiunea de Dezvoltare Sud-Est (3)	45	11,6
Regiunea de Dezvoltare Sud-Muntenia (4)	45	11,6
Regiunea de Dezvoltare Sud-Vest Oltenia (5)	43	11,1
Regiunea de Dezvoltare Vest (6)	40	10,3
Total	**389**	**100,0**

Sursa: Banca Mondială.

3.2 Grup țintă

84. Pe baza cerințelor PNRR, grupul țintă principal al acestui raport este reprezentat de funcționarii publici și personalul contractual din instituțiile administrației publice țintă de la nivel central și local, precum și de personalul ADR. Calculul estimat al numărului de persoane care urmează a fi formate în continuare (2.000), pe baza contribuțiilor făcute în cadrul acestor servicii RAS, a fost realizat având în vedere numărul de unități administrative deservite de instituțiile publice: 8 Regiuni (NUTS 2) + 42 Județe și București (NUTS 3) + 366 Orașe și Municipii (UAL) = 416 unități × 4 persoane = 1.664 persoane din administrația publică de la nivel regional și local + 336 persoane din administrația publică centrală.[47]

85. Dintre cele 1.506 instituții invitate să desemneze persoane pentru participarea la programul de formare profesională, 1.460 de persoane din instituțiile de la nivel central, regional și local au fost selectate drept posibili participanți la viitorul program de formare profesională în domeniul DD. Persoanele desemnate au fost membri ai personalului la nivel de conducere și execuție operațional (funcționari publici, personal contractual și personal ADR). Baza de date cu persoanele nominalizate de instituțiile țintă pentru a participa la programul de formare profesională în domeniul DD[48] este prezentată în Anexa 1.

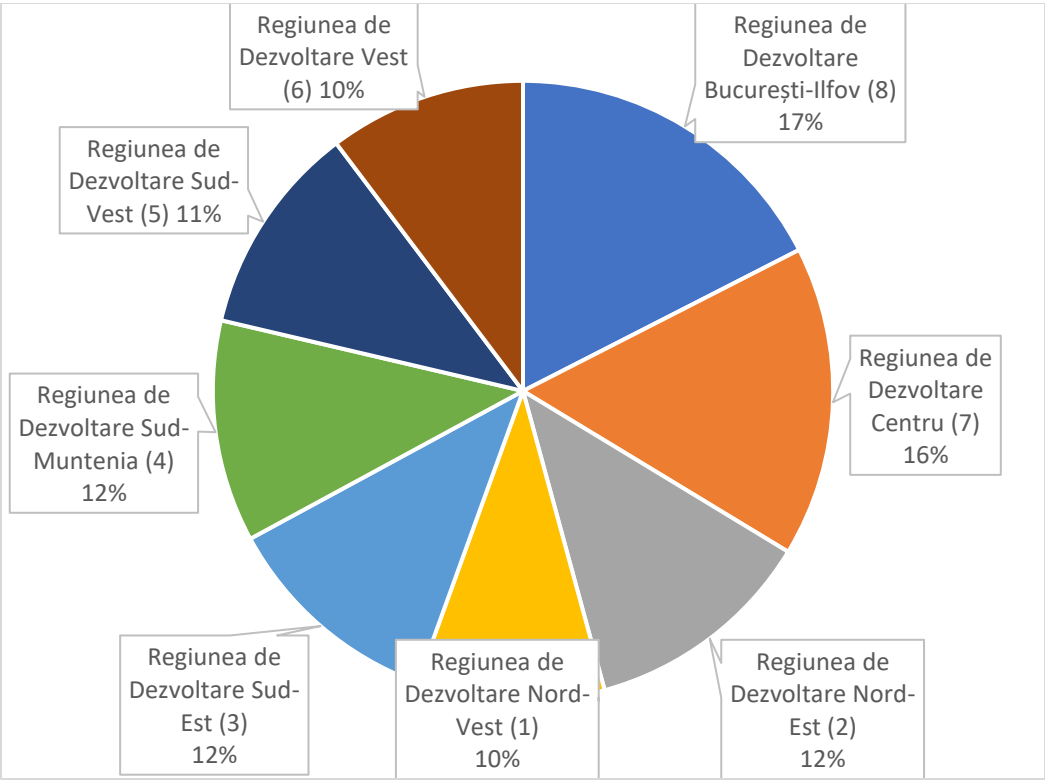
86. Grupul țintă secundar este reprezentat de membrii personalului de conducere din instituțiile administrației publice țintă de la nivel central și local și din ADR, care au fost desemnați drept persoane de contact pentru acest proiect RAS și au fost invitați să participe la Sondajul 1. Baza de date cu persoanele de contact este prezentată în Anexa 2.

87. După regiunea de dezvoltare, răspunsurile sunt destul de echilibrate. Acestea variază de la 10 la 17%, în timp ce numărul de persoane de contact după regiune se încadrează în intervalul 38-68. Răspunsurile entităților și persoanele de contact (la nivel de conducere), după regiuni, sunt prezentate în Figura și Tabelul de mai jos.

Figura 2. Entități – răspunsuri și persoane de contact – după regiuni

[47] PNRR, Capitolul 14. *Bună guvernanță. R2. Întărirea coordonării la Centrul Guvernului printr-o abordare integrată și coerentă a inițiativelor în domeniul schimbărilor climatice și al dezvoltării durabile*, Acțiunea 2 (pagina 58).

[48] Datele au fost colectate timp de 22 de zile, prin intermediul platformei Survey Solutions și au fost ulterior completate manual cu ajutorul DDD, după extinderea cu două săptămâni a procesului de desemnarea a posibililor viitori participanți la programul de formare profesională în domeniul DD.



Sursa: Autor

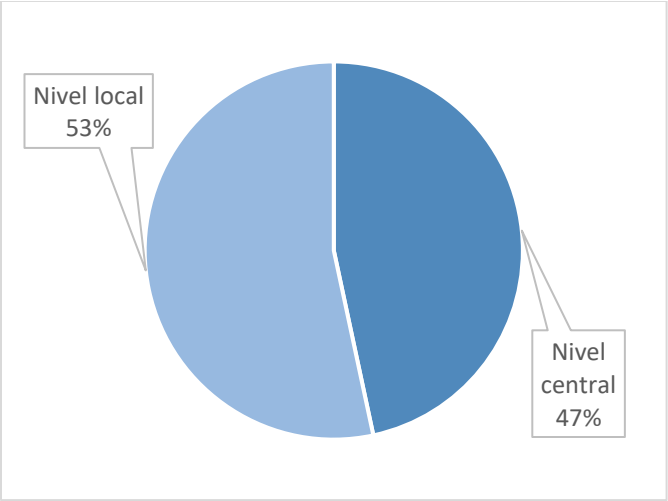
88. Pentru participarea la programul de formare profesională în domeniul DD, au fost desemnate 632 de persoane din instituțiile administrației publice centrale (ministere și instituții afiliate) și 794 de persoane din autoritățile locale. Numărul de persoane desemnate după tipul instituției este prezentat în Tabelul de mai jos.

Tabelul 6. Persoane desemnate după tipul instituției

Tipul instituției	Nr. de persoane
Minister	53
Instituția sau autoritatea publică centrală aflată în subordonarea, coordonarea sau autoritatea ministerelor	579
Serviciu public deconcentrat	297
ADR	34
Prefectură	133
Consiliu local	137
Administrație locală (municipii)	63
Administrație locală (orașe)	66

Altele	98
Total	**1.460**

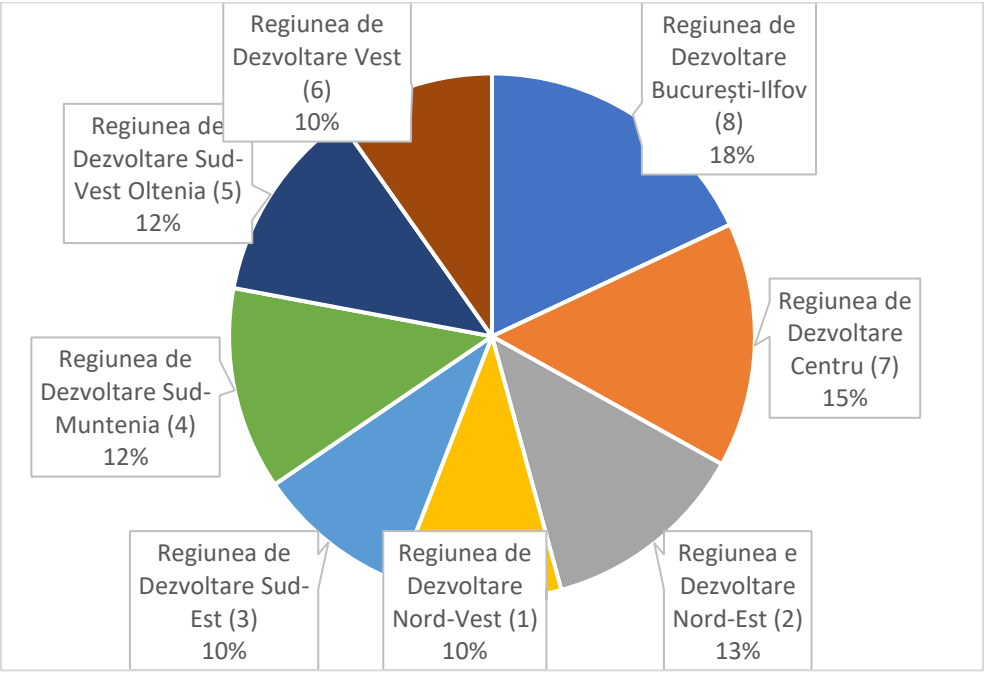
Figura 3. Persoane desemnate după nivel local și central



Sursa: Autor

89. Numărul de persoane desemnate pentru programul de formare profesională în domeniul DD este echilibrat după regiunea de dezvoltare (140–263 persoane pe regiune). Distribuția (% și număr de persoane) după regiune este prezentată în Figura și Tabelul de mai jos.

Figura 4. Persoane desemnate după regiune



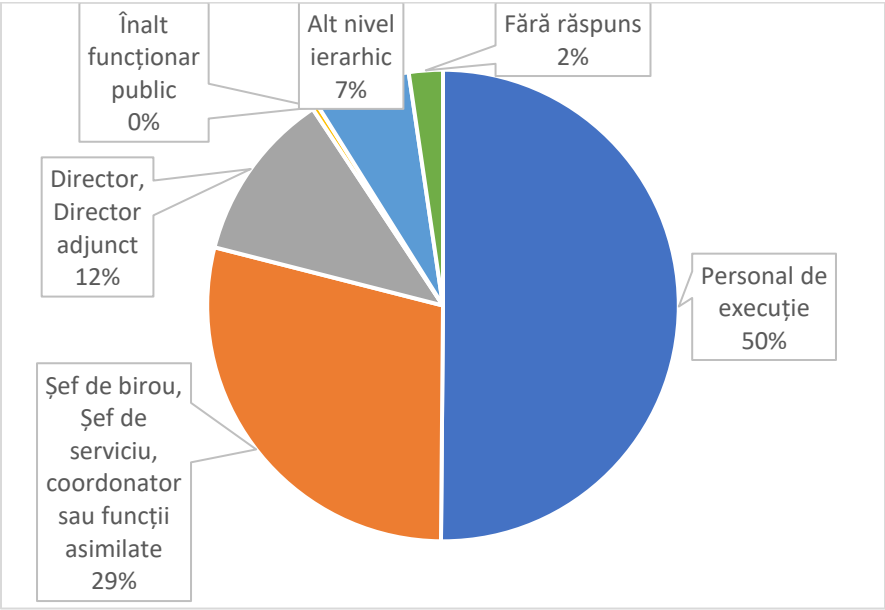
Sursa: Autor

Tabelul 7. Instituții – răspunsuri și persoane de contact – după regiuni

Regiune	Nr. de persoane	%
Regiunea de Dezvoltare București-Ilfov (8)	263	18,0
Regiunea de Dezvoltare Centru (7)	220	15,1
Regiunea de Dezvoltare Nord-Est (2)	185	12,7
Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest (1)	148	10,1
Regiunea de Dezvoltare Sud-Est (3)	140	9,6
Regiunea de Dezvoltare Sud-Muntenia (4)	182	12,5
Regiunea de Dezvoltare Sud-Vest Oltenia (5)	179	12,3
Regiunea de Dezvoltare Vest (6)	143	9,8
Total	1.460	100,0

90. Persoanele desemnate, după nivelul ierarhic în entitate (41% personal de conducere și 50% personal de execuție), sunt prezentate în Figura și Tabelul de mai jos (număr de persoane pe categorie).

Figura 5. Persoane desemnate după nivelul ierarhic în entitate



Sursa: Autor

Tabelul 8. Persoane desemnate după nivelul ierarhic în entitate

Nivelul ierarhic în entitate	Nr. de persoane	%
Personal de conducere	732	50,1
Șef birou, șef serviciu, coordonator și funcții asimilate	421	28,8
Director, Director Adjunct	171	11,7
Înalt funcționar public	6	0,4
Un alt nivel ierarhic	96	6,6
Absență răspuns	34	2,3
Total	1.460	100,0

Tabelul 9. Persoane desemnate după nivelul ierarhic în entitate și după tipul entității

Tipul entității	Nivelul ierarhic în entitate	Nr. de persoane	%
Minister	Personal de conducere	41	77
	Șef birou, șef serviciu, coordonator și funcții asimilate	10	19
	Director, Director Adjunct	2	4
Instituție sau autoritate publică centrală aflată în subordonarea, coordonarea sau autoritatea ministerelor	Personal de conducere	275	47
	Șef birou, șef serviciu, coordonator și funcții asimilate	165	28
	Director, Director Adjunct	70	12
	Un alt nivel ierarhic	47	8
	Absență răspuns	22	4
Serviciu public descentralizat	Personal de conducere	146	49
	Șef birou, șef serviciu, coordonator și funcții asimilate	94	32
	Director, Director Adjunct	37	12
	Un alt nivel ierarhic	9	3
	Absență răspuns	11	4

Tipul entității	Nivelul ierarhic în entitate	Nr. de persoane	%
ADR	Personal de conducere	19	56
	Șef birou, șef serviciu, coordonator și funcții asimilate	12	35
	Director, Director Adjunct	2	6
	Un alt nivel ierarhic	1	3
Prefectură	Personal de conducere	84	63
	Șef birou, șef serviciu, coordonator și funcții asimilate	31	23
	Director, Director Adjunct	3	2
	Înalt funcționar public	6	5
	Un alt nivel ierarhic	9	7
Consiliu local	Personal de conducere	72	53
	Șef birou, șef serviciu, coordonator și funcții asimilate	32	23
	Director, Director Adjunct	21	15
	Un alt nivel ierarhic	12	9
Administrație locală (municipii)	Personal de conducere	24	38
	Șef birou, șef serviciu, coordonator și funcții asimilate	14	22
	Director, Director Adjunct	17	27
	Un alt nivel ierarhic	7	11
	Absență răspuns	1	2
Administrație locală (orașe)	Personal de conducere	27	41
	Șef birou, șef serviciu, coordonator și funcții asimilate	26	39
	Director, Director Adjunct	5	8
	Un alt nivel ierarhic	8	12
Altele	Personal de conducere	44	45

Tipul entității	Nivelul ierarhic în entitate	Nr. de persoane	%
	Șef birou, șef serviciu, coordonator și funcții asimilate	37	38
	Director, Director Adjunct	14	14
	Un alt nivel ierarhic	3	3

Sursa: Autor

4. Evaluarea nevoilor de capacitate instituțională

4.1 O analiză a situației actuale

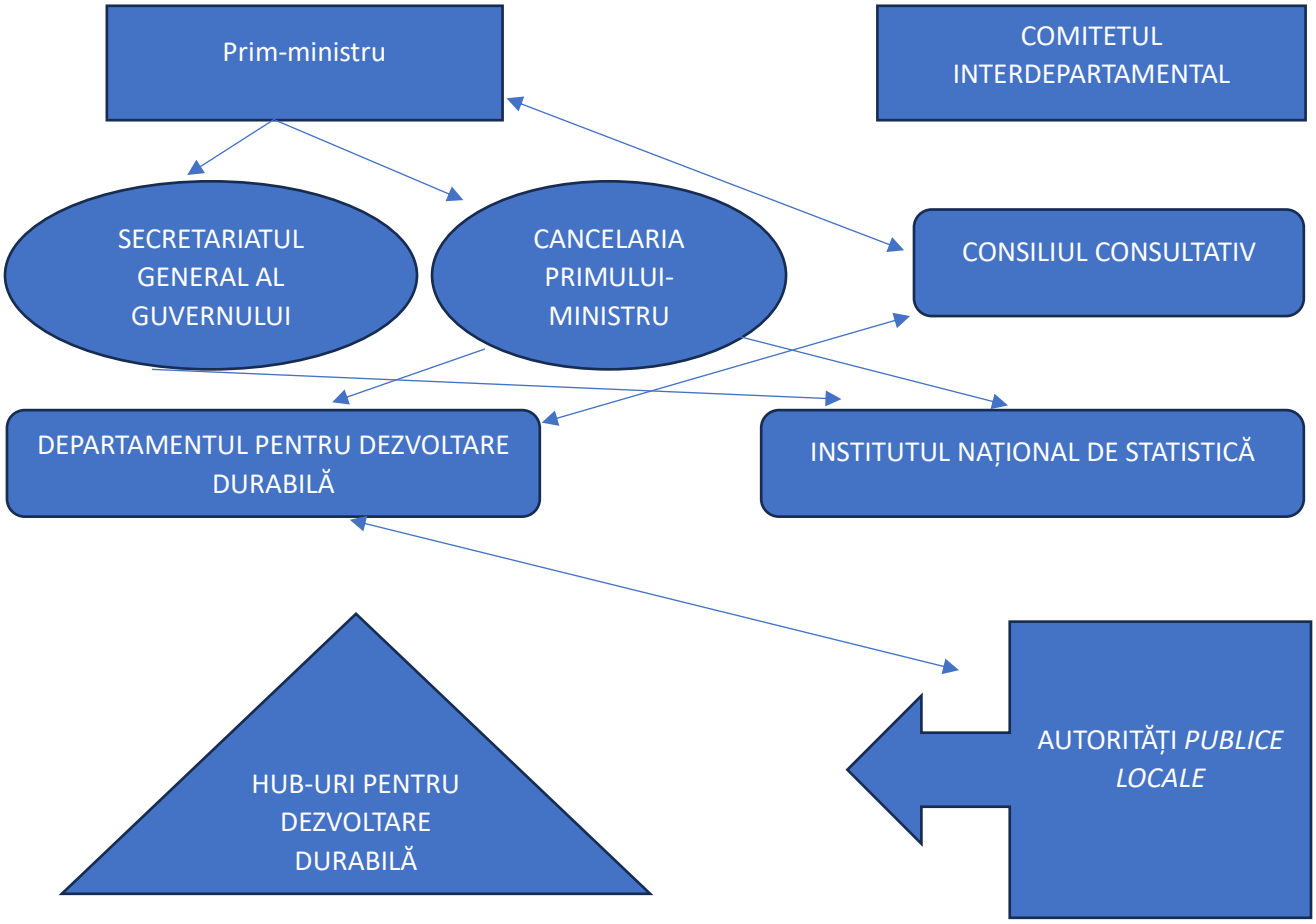
91. Un sistem de guvernanță pe mai multe niveluri stă la baza implementării SNDD. DDD este responsabil de coordonarea activităților aferente implementării celor 17 ODD în diferitele instituții publice. Comitetul Interdepartamental pentru Dezvoltare Durabilă[49] este organismul la nivel înalt care supraveghează procesul de implementare. Consiliul Consultativ pentru Dezvoltare Durabilă[50] este un organism consultativ format din membri selectați din mediul academic, comunitatea științifică și reprezentanți ai societății civile. Coaliția pentru Dezvoltare Durabilă este o inițiativă apolitică privată, stabilită ca un cadru de colaborare voluntară – din care face parte și DDD – și reunește reprezentanți ai societății civile, sectorului privat, sindicatelor, patronatelor, instituțiilor de cercetare și dezvoltare, comunității academice, mass-mediei și alte entități și persoane fizice. Institutul Național de Statistică (INS) este responsabil de coordonarea tuturor activităților legate de colectarea și prelucrarea datelor referitoare la ODD naționale, la nivel național.

92. La inițiativa DDD, în 2021 a fost înființată o rețea de hub-uri pentru DD la nivel central. Cu sprijinul tuturor ministerelor și altor autorități publice centrale, DDD a reușit să înființeze 22 de hub-uri DD, care să acopere 22 de domenii sectoriale,[51] cu un personal tehnic de 90 de persoane din administrația publică centrală.[52] Fiecare hub este responsabil de impulsionarea și monitorizarea implementării ODD în domeniul specific de activitate al instituției. Acestea acționează și în calitate de puncte de legătură între instituțiile proprii, DDD și INS.

93. Figura de mai jos prezintă actorii cheie de la nivel central și local care participă la coordonarea și implementarea ODD.

Figura 6. Cartografierea instituțională a DD în administrația publică din România[53]

[49] Hotărârea Guvernului (HG) nr. 272/08.05.2019.
[50] Înființat prin HG nr. 114/2020, disponibilă la: HOTĂRÂREA nr. 114 04.02.2020 - Portal Legislativ (just.ro). Funcționarea Consiliului, inclusiv remunerația membrilor, este finanțată de UE.
[51] Afaceri externe; Afaceri interne; Agricultură; Apărare; Apă și păduri; Cultură; Cercetare; Comunicații; Dezvoltare regională; Economie; Educație; Energie; Finanțe publice; Fonduri europene; Justiție; Protecția mediului; Mediul de afaceri; Muncă și protecție socială; Sănătate; Tineret și sport; Transport și infrastructură; Turism
[52] Raportul național voluntară 2023 – România.
[53] Banca Mondială, Notă inițială RAS DD, februarie 2023.



Sursa: Banca Mondială

94. O privire de ansamblu asupra mecanismelor instituționale de sprijinire a implementării ODD la nivelul administrației publice se regăsește în Caseta de mai jos:

Caseta 1. Mecanisme instituționale de sprijinire a implementării ODD în România

Departamentul pentru Dezvoltare Durabilă (DDD)

Înființat în anul 2017 și aflat sub coordonarea primului-ministru, DDD are sarcina de a coordona implementarea SDD 2030. În special, Departamentul este responsabil de eficientizarea proceselor de planificare; coordonarea, identificarea și prioritizarea țintelor; monitorizarea implementării pe baza indicatorilor și raportare către Guvern și Parlament.

Comitetul Interdepartamental pentru Dezvoltare Durabilă (CIDD)

CIDD este prezidat de prim-ministru și include toți miniștrii, Secretariatul fiind asigurat de DDD. CIDD urmărește implementarea, monitorizarea, evaluarea și revizuirea SDD 2030, inclusiv prin aprobarea unui set național de indicatori pentru dezvoltare durabilă pentru a monitoriza progresul. În plus, urmărește să se asigure că politicile și strategiile sectoriale ajută la implementarea SDD 2030 și că există coerență și colaborare între ministere în dezvoltarea acestora.

Comitetul interministerial pentru coordonarea integrării domeniului protecției mediului în politicile și strategiile sectoriale la nivel național (CICIM)

Înființat în anul 2001 și actualizat în anul 2011 (HG nr. 741/2011), coordonat de Ministrul Mediului, CICIM este format din reprezentanți ai diferitelor ministere ale administrației publice centrale, la nivel de secretar de stat/director/conducător de instituție. Comitetul este responsabil de coordonarea protecției mediului și de a se asigura că politicile sectoriale sunt în concordanță cu obiectivele de mediu. Acest oferă sprijin și consultanță interministerială în legătură cu tranziția de mediu și actualizează și aprobă Planul național de acțiune pentru protecția mediului.

Sub-Comisia pentru Dezvoltare Durabilă (SCDD)

Înființată în cadrul Camerei Deputaților a Parlamentului României, SCDD are responsabilități de supraveghere în legătură cu includerea considerațiilor ODD în proiectele legislative.

Hub-urile rețelei de dezvoltare durabilă („Hub-uri")

Hub-urile[54] reprezintă o un demers de îmbunătățire a comunicării între instituțiile publice și DDD. Hub-urile urmăresc înființarea de „echipe" formate din experți în domeniul dezvoltării durabile la toate nivelurile statului. Hub-urile sunt conectate cu DDD și Institutul Național de Statistică și urmăresc să asigure că instituțiile publice sunt fidele principiilor dezvoltării durabile.

Consiliului Consultativ (CC)

Înființat prin Hotărârea Guvernului nr. 114/2020 la inițiativa DDD, CC facilitează contribuțiile mediului academic și cercetătorilor la implementarea ODD, ca parte a cadrului instituțional prevăzut în SDD 2030.

Institutul National de Statistică (INS)

INS are la dispoziție doi ani pentru a actualiza indicatorii naționali prevăzuți în Strategie din anul 2018, conform Agendei 2030. De asemenea, va avea obligația de a monitoriza progresul în legătură cu acești indicatori.

Sursa: (OCDE, 2020)[55]

95. Cadrul legislativ național recent creează baza pentru o abordare integrată și coerentă a procesului de integrare a ODD în procesele de planificare a politicilor și de bugetare. HG nr. 379/2022 oferă un cadru de colaborare și dialog între Cancelaria Primului-ministru și structurile SGG și Unitățile de Politici Publice din ministerele de resort. Strategia Națională privind Economia Circulară și Strategia Națională de Dezvoltare Urbană Integrată pentru Orașe Reziliente, Verzi, Incluzive și Competitive 2022–2035 sunt doar două dintre documentele adoptate în anul 2022 care reflectă o abordare coerentă cu privire la dezvoltarea durabilă. HG nr. 427/2022 îmbunătățește sistemul de planificare a politicilor publice pe termen scurt si mediu prin alinierea proceselor de planificare strategică și bugetare[56]. Formularea unor bugete coerente, aliniate la obiective clare de politici publice, reprezintă un pas crucial către tranziția la bugetarea pe principii ecologice și bugetarea ODD[57].

[54] Persoane nominalizate de instituțiile administrației publice pentru a susține implementarea SNDD și a Planului de acțiune
[55] România: Consolidarea coerenței politicilor de dezvoltare durabilă, planificarea și bugetarea acestora în sprijinul implementării celor 17 obiective de dezvoltare durabilă (ODD)
[56] Raportul Național Voluntar 2023 - România.
[57] HG nr. 443/2022 pentru aprobarea conținutului instrumentului de prezentare și motivare, a structurii raportului privind implementarea actelor normative, a instrucțiunilor metodologice pentru realizarea evaluării impactului

96. Principalele provocări actuale și căile de urmat în implementarea ODD de către instituțiile administrației publice sunt rezumate în continuare.

97. Nivelul imitat de conștientizare cu privire la mandatul instituțional în legătură cu DD, alături de nivelul de conștientizare, cunoștințele și abilitățile DD limitate ale personalului, în special la nivel local, îngreunează implementarea ODD în instituțiile administrației publice din România[58]. În ciuda eforturilor recente depuse de DDD pentru a sprijini crearea unui cadru legislativ și strategic, procesul de consolidare a capacității instituționale este încă în stadii incipiente. Fragmentarea și conștientizarea limitată a rolurilor și mandatelor instituționale în legătură cu DD, în special la nivel local, și coordonarea interinstituțională deficitară sunt motivele progresului limitat obținut în procesul de consolidare a capacității instituționale.

98. Studii recente realizate de Banca Mondială în România[59] sugerează că provocarea de a atrage și menține funcționari publici calificați își are parțial originea într-un sistem de formare profesională limitat în cadrul funcției publice. Absența unor politici de formare profesională adecvate în administrația publică dă naștere la provocări din ce în ce mai mari în eforturile depuse pentru a se asigura că persoane cu competențe adecvate rămân pe funcții de funcționar public. Desfășurarea de activități care vizează formarea profesională în administrația publică, alături de reformele incluse în RAS GRU, va continua să stimuleze profesionalizarea administrației publice din România, contribuind, în același timp, la depășirea preocupărilor legate de retenția personalului. Această situație generală afectează în egală măsură și crearea de locuri de muncă și menținerea unor EDD calificați în instituțiile administrației publice.

99. Raportul OCDE[60] subliniază necesitatea unei coordonări interinstituționale mai bune pentru a integra conceptele și măsurile de dezvoltare durabilă îndreptate spre atingerea ODD în procesul de planificare strategică. Raportul evidențiază absența unor orientări care să sprijine integrarea ODD în politicile sectoriale și necesitatea profesionalizării competențelor în planificarea strategică și dezvoltării durabile a administrației publice, la toate nivelurile. Raportul mai menționează și faptul că, deși au fost elaborate anumite strategii în domeniul DD la nivel județean și regional, autoritățile locale nu au capacitatea de a accesa fonduri și nu există un mecanism de implicare sistematică a regiunilor și orașelor în formularea, implementarea și evaluarea planurilor naționale care privesc DD. De asemenea, lipsește și un mecanism central care să asigure evidența sistematică a documentelor strategice DD elaborate de autoritățile locale și inventarierea orientărilor și bunelor practici.

100. OCDE[61] mai semnalează și necesitatea de a eficientiza mecanismele guvernamentale de colectare a datelor și de a clarifica care dintre acestea este cel mai bine plasat pentru a urmări indicatorii SNDD și impactul politicilor asupra sustenabilității. Pentru a urmări modul în care politicile sectoriale contribuie la implementarea ODD, mecanismele existente de colectare a datelor (adică planurile de monitorizare,

---

[58] România: OECD Scan of Institutional Mechanisms to Deliver on the SDGs. (*Ro. OCDE Analiza mecanismelor instituționale de îndeplinire a ODD)*

[59] Servicii de Asistență Tehnică (RAS) privind consolidarea capacităților Institutului Național de Administrație (INA) de a îmbunătăți cadrul politicilor de formare profesională în administrația publică din România (P169456), BM, 2021

[60] România: OECD Scan of Institutional Mechanisms to Deliver on the SDGs *(Ro. OCDE Analiza mecanismelor instituționale de îndeplinire a ODD)*, p. 15

[61] România: OECD Scan of Institutional Mechanisms to Deliver on the SDGs *(Ro. OCDE Analiza mecanismelor instituționale de îndeplinire a ODD)*, p. 8

procesul de planificare strategică instituțională, baza de date statistică națională etc.) trebuie corelate cu noul set de Indicatori Naționali de Dezvoltare Durabilă (INDD) al INS. O posibilitate poate fi asocierea tabloului de bord ISP, care monitorizează implementarea politicilor la nivelul ministerelor pilot, cu Indicatorii Naționali de Dezvoltare Durabilă (INDD). Interoperabilitatea datelor între ministere și niveluri de guvernare poate reprezenta o provocare. DDD ar putea, de asemenea, instrui diviziile de evaluare statistică din cadrul fiecărui minister pentru a raporta pe marginea acestor indicatori.

101. În actualul Plan de acțiune DD, responsabilitățile instituțiilor de la nivel local nu sunt menționate suficient de explicit și nu sunt detaliate pentru a implica autoritățile locale. Acest lucru contribuie la un grad limitat de conștientizare cu privire la rolurile și mandatele instituționale asociate cu DD, în special la nivelul personalului de conducere, ceea ce conduce la un nivel redus de conștientizare cu privire la responsabilitățile legate de DD în rândul personalului de execuție la nivel local.

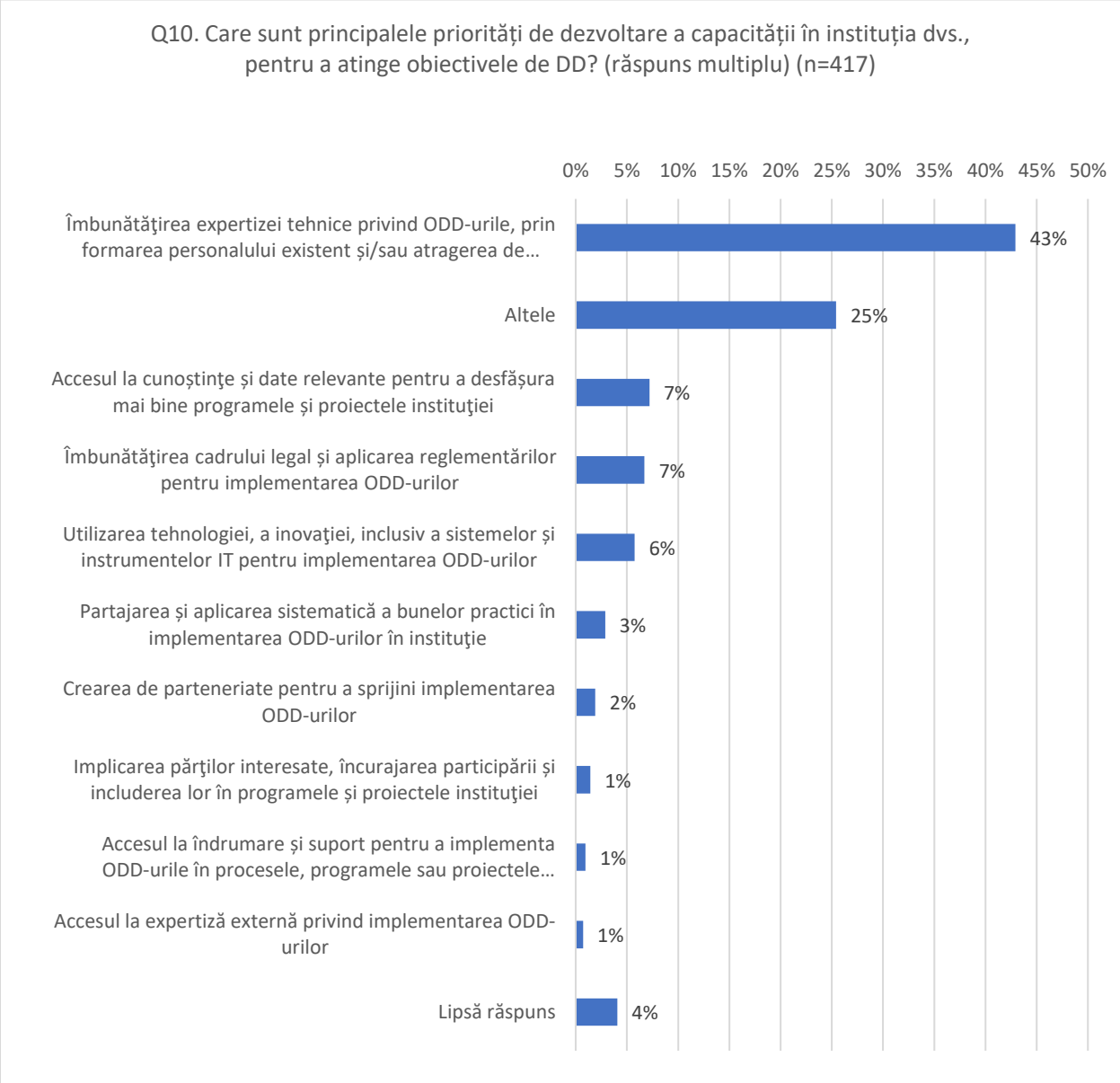
4.2 Sondajul 1: Descrierea principalelor constatări pentru fiecare domeniu supus analizei

102. Principalele concluzii ale Sondajului 1 pentru fiecare domeniu supus analizei sunt sintetizate mai jos. Mai multe detalii (inclusiv tabele și grafice pentru fiecare întrebare, întrebări conexe, tipul instituției și regiunea de dezvoltare) sunt prezentate în *Anexa 4: Raportul Sondajului 1.*

Capacitatea instituțională de a implementa Strategia și Planul de acțiune DD 2030, inclusiv lacunele și nevoile legate de personal

103. Nevoia stringentă de consolidare a capacității a fost semnalată de participanții la Sondajul 1. Rezultatele sondajului evidențiază existența unor lacune importante de în ceea privește cunoștințele, gradul de conștientizare și familiarizarea cu ODD în rândul respondenților. Cea mai proeminentă nevoie identificată este îmbunătățirea expertizei tehnice privind ODD, un număr mare de respondenți (43%) subliniind importanța formării profesionale a personalului existent și a atragerii de specialiști în domeniu (Figura de mai jos). Respondenții au semnalat câteva nevoi critice legate de implementarea eficace a ODD în cadrul instituțiilor. Acest lucru indică necesitatea unei înțelegeri mai profunde și a unui angajament mai puternic față de ODD, în special la nivel local. Niveluri mai ridicate de conștientizare și familiarizare se pot observa în regiunea capitalei și la nivel central.

Figura 7. Domenii critice pentru consolidarea capacității instituționale[62]



Sursa: Autorii

104. Deși instituțiile se bucură de o anumită capacitate pentru a-și îndeplini în mod eficace responsabilitățile în legătură cu ODD, există un număr notabil de respondenți care nu sunt siguri sau nu cunosc care este capacitatea disponibilă. Percepția cu privire la capacitatea pentru implementarea ODD diferă de la regiune la regiune, regiunea Sud-Muntenia semnalând cel mai înalt nivel de percepție cu privire

[62] Sondaj privind construirea capacității instituționale, Anexa 4, Figura 18.

la „o capacitate bună disponibilă”. În general, ministerele și ADR raportează o capacitate disponibilă mai mare, în timp ce serviciile publice desconcentrate și instituțiile la nivel de oraș au mai mulți respondenți care indică o capacitate limitată.

105. Numărul actual de persoane și abordarea îndeplinirii anumitor funcții specifice asociate cu ODD recunoscute de personalul de conducere în majoritatea instituțiilor analizate sunt relativ scăzute (până la trei persoane). Majoritatea respondenților au declarat că nu există o persoană anume desemnată să supravegheze sarcinile asociate cu ODD. Nevoia de personalului specializat și de resurse financiare alocate exclusiv dezvoltării durabile a fost, de asemenea, exprimată de respondenți. Majoritatea respondenților recunosc necesitatea sarcinile asociate cu dimensiunile enumerate ale ODD să fie însărcinate unui număr de una până la trei persoane. De obicei, pentru instituțiile care îndeplinesc sarcini asociate cu ODD, numărul de persoane diferă, iar sarcinile sunt alocate de la caz la caz. Atunci sunt înființate echipe dedicate, acestea sunt de obicei formate din una până la cinci persoane și mai rar din mai mult de cinci membri ai personalului.

106. Majoritatea respondenților au recunoscut necesitatea îmbunătățirii expertizei tehnice a personalului cu atribuții DD. Sondajul evidențiază câteva nevoi esențiale pentru implementarea eficientă a ODD, inclusiv îmbunătățirea expertizei tehnice, accesarea de cunoștințe și date relevante, îmbunătățirea cadrului legal, utilizarea tehnologiei și inovației, construirea de parteneriate și oferirea de îndrumare și sprijin.

107. Procesul de integrare a ODD în documentele strategice sectoriale și transversale este considerat a fi lent și insuficient. Sondajul indică progrese insuficiente în integrarea ODD în procesul de planificare strategică la nivel instituțional, sugerând necesitatea unui grad mai mare de conștientizare, cooperare interinstituțională și claritate în acest domeniu.

108. Cea mai critică nevoie identificată în legătură cu implementarea eficace a ODD în cadrul instituțiilor este legată de îmbunătățirea expertizei tehnice privind ODD. Accesul la cunoștințe și date relevante pentru a sprijini realizarea programelor și proiectelor se clasat drept a doua nevoie ca importanță, indicând necesitatea luării de decizii bazate pe dovezi. Utilizarea tehnologiei și a inovației, inclusiv a sistemelor și instrumentelor informatice pentru implementarea ODD, este recunoscută drept a treia nevoie ca importanță pentru o implementare eficace.

109. Niveluri diferite de implicare în sarcinile asociate cu ODD se observă în rândul instituțiilor administrației publice, sugerând abordări și capacități diferite pentru implementarea ODD. Unele instituții nu se consideră responsabile pentru sarcinile asociate cu ODD având în vedere că număr semnificativ de respondenți au menționat că nicio persoană nu a fost implicată în astfel de sarcini. Numărul de persoane implicate în sarcinile asociate cu ODD diferă, majoritatea echipelor dedicate fiind formate din una până la cinci persoane. În general, ministerele au echipe mai mari (>5 persoane) comparativ cu alte tipuri de instituții, în timp ce echipe formate din patru până la cinci persoane se regăsesc mai frecvent în ADR. Doar un mic procent dintre respondenți a declarat că există persoane desemnate în mod specific pentru a supraveghea sarcinile asociate cu ODD, iar o pondere semnificativă nu menționează nicio persoană sau niciun departament dedicat supravegherii.

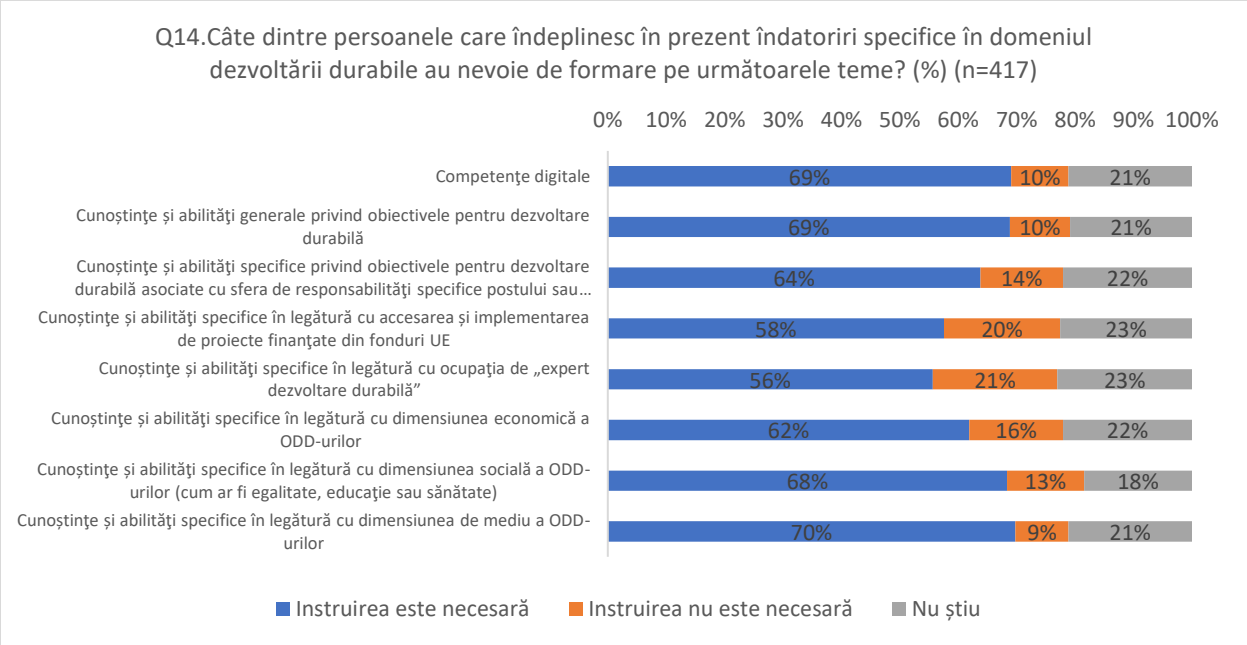
110. În prezent, procesul de instituționalizare a mandatului și funcțiilor DD la nivelul administrației publice este limitat. Cel mai adesea, ministerele un factor de decizie de rang înalt care supraveghează

sarcinile asociate cu ODD și este mai puțin probabil să menționeze că nu există nicio persoană responsabilă de supravegherea activității asociate cu ODD, comparativ cu ADR și prefecturile. Sunt șanse mai mari ca instituțiile publice centrale, ministerele, municipiile și orașele să aibă un departament specific responsabil de implementarea ODD, în timp ce pentru instituțiile publice deconcentrate sunt șanse mai mari să aibă o unitate DD dedicată.

111. Construirea capacității instituționale pentru a satisface nevoile ODD în teme legate de DD este recunoscută pe scară largă la nivel de conducere în instituțiile analizate. Respondenții au recunoscut necesitatea formării profesionale pe diferite teme asociate cu ODD, indicând o recunoaștere puternică a importanței îmbunătățirii cunoștințelor și abilităților pentru dezvoltarea durabilă. Respondenții au ierarhizat domeniile critice pentru consolidarea capacității, iar *Îmbunătățirea expertizei tehnice privind ODD, prin formarea profesională a personalului existent și/sau atragerea mai multor specialiști* este de departe prioritatea esențială menționată. *Accesul la cunoștințe și date relevante pentru a derula mai bine programele și proiectele instituției* s-a clasat pe locul al doilea.

112. Dezvoltarea abilităților digitale ale personalului și a cunoașterii ODD prin formare profesională este considerată o prioritate de majoritatea respondenților. Cunoștințele generale despre ODD și competențele digitale sunt subiectele cel mai frecvent menționate ca nevoi de formare profesională de către respondenți, urmate de cunoștințe și abilități specifice asociate cu ODD și relevante pentru instituțiile de care aparțin. Respondenții au exprimat și nevoia de formare profesională în domenii precum accesarea și implementarea proiectelor finanțate de UE, certificarea ca EDD și înțelegerea dimensiunilor economice, sociale și de mediu ale ODD. Detaliile despre fiecare sferă de abilități sunt prezentate în Figura de mai jos.

Figura 8. Nevoi de formare profesională pentru personalul care, în prezent, îndeplinește atribuții specifice în domeniul DD[63]



[63] Sondaj privind construirea capacității instituționale: Anexa 4, Figura 22.

Sursa: Autorii

113. Nevoia ca personalul să își îmbunătățească competențele în domenii specifice DD[64] prin formare profesională a fost recunoscută pe scară largă de respondenții de la nivel central și local. Majoritatea respondenților au menționat una până la trei persoane care necesită pregătire, dar au fost menționate și echipe mai mari pentru anumite competențe, în special cunoștințe generale despre ODD, cunoștințe specifice relevante pentru instituție, cunoștințe despre proiectele finanțate de UE și competențe digitale, după cum reiese din tabelul de mai jos. Ministerele au exprimat cele mai mari nevoi de formare profesională în adaptarea ODD strategice la specificul instituției, formularea procedurilor de sistem, organizarea structurilor și echipelor de lucru și stabilirea de noi roluri și atribuții. Prefecturile, municipiile și orașele au exprimat, la rândul lor, nevoi mari de formare profesională pe diferite teme legate de implementarea ODD. Majoritatea respondenților are în vedere formarea profesională a angajaților existenți, care vor îndeplini atribuții în domeniul DD, în același timp cu alte responsabilități.

Tabelul 10. Membri ai personalului (nr.) care îndeplinesc în prezent atribuții specifice în domeniul DD, care au nevoie de pregătire, defalcarea răspunsurilor după tipul instituției și fiecare temă de formare profesională[65]

	Minister	Instituție publică centrală	Serviciu public deconcentrat	ADR	Prefectură	Consiliu local	Localitate	Orașul	Altele	Total
Cunoștințe și abilități generale în legătură cu ODD										
0	9	5	16	0	9	0	0	6	25	10
1–3	22	25	30	17	28	13	35	29	38	28
4–5	13	22	17	0	28	26	25	24	13	20
>5	26	26	18	50	11	35	30	18	19	22
Nu știu	22	13	14	17	20	9	10	12	6	14
Niciun răspuns	9	10	5	17	4	17	0	12	0	7
Cunoștințe și abilități specifice asociate cu ODD care prezintă relevanță pentru instituție										
0	4	4	16	0	4	0	10	18	38	10
1–3	26	24	32	17	43	9	30	35	19	29
4–5	13	24	16	33	26	30	25	18	6	20
>5	22	27	19	33	0	35	25	6	31	20
Nu știu	26	12	14	0	20	9	10	12	6	1
Niciun răspuns	9	10	5	17	7	17	0	12	0	7
Cunoștințe și abilități specifice legate de ocupația de EDD										
0	9	10	20	0	4	4	15	12	31	10
1–3	22	26	30	33	37	17	45	35	25	29
4–5	13	17	20	17	20	22	20	18	13	20
>5	26	24	11	17	11	26	10	12	6	20
Nu știu	22	13	13	17	22	13	10	12	25	14

[64] Opt domenii de cunoștințe specifice și generale sunt enumerate la Întrebarea 14 din Chestionarul Sondajului 1 (Anexa 4, Apendicele).
[65] Sondaj privind construirea capacității instituționale: Anexa 4.

	Minister	Instituție publică centrală	Serviciu public deconcentrat	ADR	Prefectură	Consiliu local	Localitate	Orașul	Altele	Total
Niciun răspuns	9	10	5	17	7	17	0	12	0	7
Cunoștințe și abilități specifice privind dimensiunea socială a ODD										
0	17	16	30	0	7	4	10	6	38	20
1–3	17	25	26	50	52	13	50	53	31	30
4–5	4	12	11	17	20	22	20	12	0	13
>5	22	19	14	0	0	35	10	6	19	15
Nu știu	30	16	14	17	15	9	10	12	13	15
Niciun răspuns	9	11	5	17	7	17	0	12	0	8
Cunoștințe și abilități specifice privind dimensiunea de mediu a ODD										
0	9	12	33	17	9	4	20	18	50	21
1–3	9	22	26	67	50	22	45	35	13	28
4–5	13	15	14	0	17	22	10	12	0	14
>5	30	24	7	0	0	26	20	6	25	14
Nu știu	30	15	16	0	17	9	5	18	13	15
Niciun răspuns	9	11	5	17	7	17	0	12	0	8
Cunoștințe și abilități specifice privind dimensiunea economică a ODD										
0	9	12	24	0	7	4	15	6	38	16
1–3	22	26	35	83	37	22	50	47	19	33
4–5	17	16	14	0	28	26	10	12	6	16
>5	17	22	9	0	2	17	15	6	25	13
Nu știu	26	12	14	0	20	13	10	12	13	14
Niciun răspuns	9	11	5	17	7	17	0	18	0	8
Cunoștințe și abilități specifice privind accesarea și implementarea proiectelor finanțate de UE										
0	9	8	22	0	4	0	10	0	38	13
1–3	26	27	34	67	48	13	40	47	19	33
4–5	9	20	20	0	22	17	15	18	6	18
>5	22	26	10	17	7	39	30	12	25	18
Nu știu	26	9	10	0	13	13	5	12	13	11
Niciun răspuns	9	11	5	17	7	17	0	12	0	8
Competențe digitale, cu accent pe soluții și servicii digitale pentru îndeplinirea ODD										
0	0	6	15	0	0	0	10	0	38	9
1–3	35	29	34	67	33	13	50	41	13	32
4–5	13	16	18	0	17	22	20	18	6	17
>5	22	26	16	0	22	39	15	18	31	21
Nu știu	22	12	12	17	22	9	5	12	13	13

	Minister	Instituție publică centrală	Serviciu public deconcentrat	AD R	Prefec tură	Consili u local	Local itate	Orașul	Altele	Tot al
Niciun răspuns	9	11	5	17	7	17	0	12	0	8

Sursa: Autor BM

114. Necesitatea angajării de personal specializat suplimentar pentru a desfășura activități legate de DD nu a fost considerată o prioritate de majoritatea respondenților de la nivel central, regional și local. În schimb, necesitatea formării personalului existent a fost recunoscută pe scară largă. Angajarea de personal specializat suplimentar este considerată a avea o probabilitate redusă în ADR, prefecturi, consilii județene și municipii, formarea profesională a angajaților existenți fiind cea mai probabilă opțiune pentru toți respondenții.

Comunicarea interinstituțională între diferitele niveluri ale administrației publice în legătură cu responsabilitățile comune legate de implementarea și raportarea pe marginea Strategiei și Planului de acțiune DD 2030

115. Răspunsurile la sondaj indică faptul că există mai multe obstacole în calea coordonării și comunicării interinstituționale în legătură cu implementarea ODD. Aceste obstacole includ deficitul de personal și de competențe pentru a stabili și menține relațiile interinstituționale funcționale și eficace, caracterul insuficient al informațiilor și îndrumări cu privire la coordonare, resurse financiare limitate și suprapunerea sau alocarea neclară a responsabilităților. Acest lucru indică necesitatea unor resurse umane adecvate și a capacității instituționale pentru a îmbunătăți colaborarea între instituții. Un alt obstacol major este reprezentat este lipsa de informații și îndrumări cu privire la motivele și modalitățile de coordonare a implementării ODD. Acest lucru sugerează necesitatea unei comunicări mai clare și a conștientizării importanței coordonării interinstituționale și a proceselor specifice implicate.

116. Diferite tipuri de instituții se confruntă cu provocări diferite în procesul de coordonare interinstituțională. Instituțiile de la nivel central se luptă adesea cu lipsa cadrelor instituționale și de reglementare necesare coordonării, aplicarea insuficientă a cadrelor existente și resursele financiare limitate. Instituțiile de la nivel local se confruntă cu provocări specifice, cum ar fi absența unui cadru de coordonare, alocarea neclară a responsabilităților, personal insuficient pentru a promova relațiile interinstituționale și îndrumări și resurse financiare inadecvate. Principalele provocări legate de coordonarea interinstituțională, după tipul instituției, sunt ilustrate în Figura de mai jos.

Tabelul 11. Provocări în calea coordonării interinstituțională, după tipul instituției

	Minister	Instituție publică centrală	Serviciu public deconcentrat	ADR	Prefectură	Consiliu local	Localitate	Oraș	Altele	TOTAL
Absența unui cadru instituțional și/sau de reglementare care să susțină coordonarea între instituții	26%	23%	29%	33%	33%	30%	15%	29%	38%	27%
Motivație insuficientă pentru coordonarea	0%	4%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%

	Minister	Instituție publică centrală	Serviciu public deconcentrat	ADR	Prefectură	Consiliu local	Localitate	Oraș	Altele	TOTAL
acțiunilor de implementarea a ODD										
Altele	0%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Aplicarea insuficientă a cadrului instituțional și/sau de reglementare pentru coordonare	0%	9%	6%	33%	4%	17%	5%	12%	0%	8%
Responsabilități suprapuse, neclare sau nealocate între instituții	13%	20%	12%	0%	15%	4%	5%	6%	19%	14%
Personal insuficient pentru stabilirea și menținerea în condiții de eficacitate a unor relații interinstituționale funcționale	0%	11%	20%	0%	26%	17%	30%	18%	0%	18%
Competențe insuficiente pentru stabilirea și menținerea în condiții de eficacitate a unor relații interinstituționale funcționale	13%	1%	2%	0%	2%	13%	10%	0%	19%	3%
Capacități tehnice insuficiente, inclusiv instrumente IT, pentru a face schimb de date și informații	0%	3%	3%	0%	0%	0%	10%	0%	0%	3%
Informații insuficiente despre de ce și cum trebuie să se coordoneze cu privire la implementarea ODD	9%	10%	7%	0%	9%	0%	0%	0%	13%	7%
Îndrumare insuficientă despre de ce și cum trebuie să se coordoneze cu privire la implementarea ODD	0%	2%	2%	0%	0%	0%	10%	6%	0%	2%
Resurse financiare insuficiente	9%	5%	6%	0%	2%	0%	10%	12%	13%	6%
Niciun răspuns	9%	11%	9%	33%	9%	17%	5%	18%	0%	10%

Sursa: Echipa BM[66]

117. Marea majoritate a instituțiilor supuse analizei nu au confirmat că fac parte din parteneriate formale. Majoritatea respondenților au declarat că organizația de care aparțin nu este parte la niciun

[66] Sondajul privind capacitatea instituțională (Sondajul 1): Anexa 4 a Raportului, Tabelul 18, pagina 50

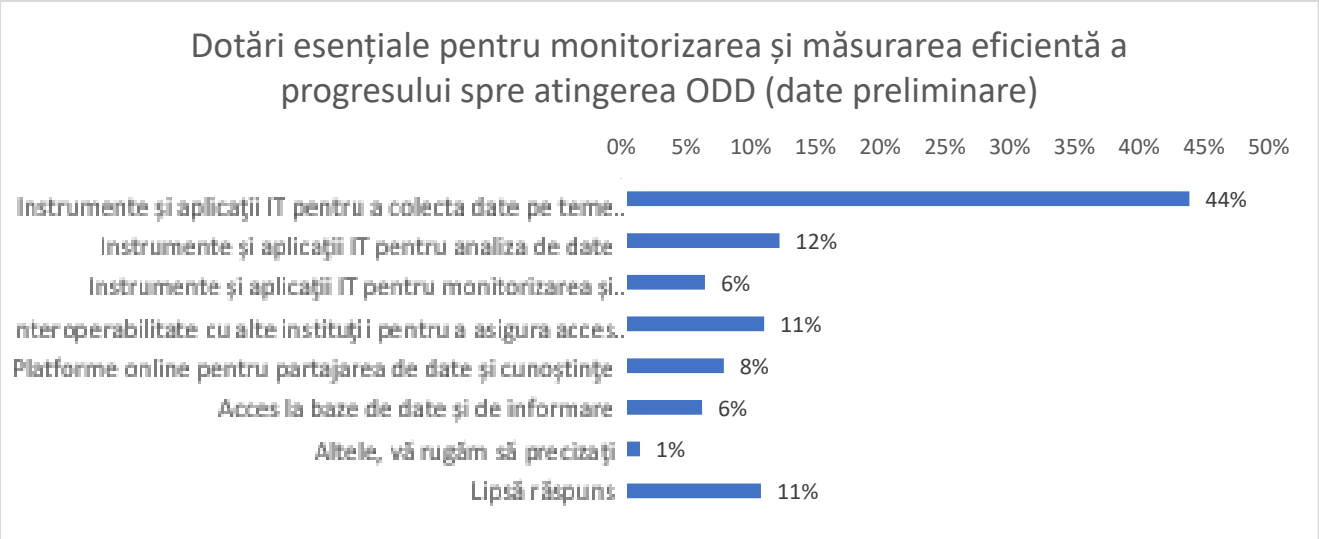
parteneriat formal legat de ODD. De asemenea, un număr considerabil de respondenți declară că nu sunt siguri sau nu știu dacă organizația de care aparțin este implicată în parteneriate formale. Atunci când sunt menționate parteneriatele, cele mai frecvent acestea sunt încheiate cu alte instituții publice, organizații județene, actori ai societății civile și, într-o măsură mai mică, actori ai sectorului privat.

Disponibilitatea și interoperabilitatea sistemelor de management IT pentru monitorizarea și măsurarea progresului către realizarea ODD

118. Sondajul relevă niveluri diferite de disponibilitate a sistemelor IT pentru monitorizarea ODD în rândul respondenților. În timp ce unii participanți au evaluat disponibilitatea la un nivel moderată, un număr semnificativ a raportat o disponibilitate limitată sau chiar indisponibilitate. Acest lucru evidențiază un decalaj substanțial la nivelul infrastructurii organizaționale, subliniind în același timp necesitatea unor investiții mai mari și concentrarea eforturilor pe asigurarea disponibilității și accesibilității sistemelor IT pentru monitorizarea eficientă a ODD.

119. Respondenții au identificat mai multe nevoi critice în legătură cu monitorizarea și măsurarea eficace a progresului către îndeplinirea ODD. Aceste nevoi includ instrumente IT pentru colectarea de date pe teme specifice domeniului de activitate al organizației, capabilități de analiză a datelor, interoperabilitate cu alte instituții, platforme online pentru schimbul de date și cunoștințe și acces la depozite de date. Un număr semnificativ de respondenți (44%) a subliniat importanța instrumentelor informatice pentru colectarea datelor pe teme specifice legate de domeniul de activitate al organizației de care aparțin. În plus, analiza datelor a fost, de asemenea, identificată drept o nevoie crucială, 12% dintre respondenți subliniind nevoia de instrumente IT dedicate analizei datelor. Asigurarea interoperabilității cu alte instituții a fost menționat drept un alt aspect critic de 11% dintre respondenți, subliniind necesitatea unui acces rapid la date și nevoia de colaborare. Platformele online pentru schimbul de date și cunoștințe au fost considerate esențiale de 11% dintre participanți, în timp ce accesul la depozitele de date a fost evidențiat de 6% dintre respondenți. Aceste cerințe subliniază importanța suportului tehnologic și a soluțiilor de gestionare a datelor în procesul de monitorizare a ODD.

Figura 9. Nevoi critice pentru monitorizarea eficace a ODD



Sursa: Echipa BM [67]

120. Respondenții la sondaj au exprimat opinii diferite cu privire la posibila utilizare a unui centru virtual de resurse pentru operațiunile lor. Deși majoritatea participanților au exprimat o probabilitate moderată și dorința de a explora o astfel de resursă, un număr mai mic a indicat o probabilitate mare de a utiliza un centru virtual de resurse. Cu toate acestea, un număr important de respondenți a declarat că nu au cunoștință de această probabilitate, semna al nevoii de informații suplimentare sau de clarificări. Lipsa răspunsurilor de la unii respondenți sugerează, la rândul său, o posibilă lipsă de interes sau de claritate cu privire la acest aspect.

5. Analiza competențelor personalului în domeniul dezvoltării durabile

121. În scopul implementării unor strategii și proiecte în domeniul DD la nivel național, DDD din cadrul SGG își propune să asigure formare profesională pentru 2.000 de EDD. Se preconizează că acest grup de profesioniști își va folosi expertiza pentru a contribui în mod semnificativ la îndeplinirea obiectivelor strategice naționale în domeniul DD. În acest sens, este esențial să se definească competențele DD într-un mod clar și specific. Identificarea competențelor prioritare atât pentru EDD actuali, cât și pentru cei care vor fi certificați în viitor este la fel de importantă. Acest proces va asigura că programul de formare profesională tratează în mod eficace nevoile și cerințele specifice ale EDD, capacitându-i astfel să joace un rol semnificativ în coordonarea inițiativelor DD la nivel național.

122. În conformitate cu Reforma Gestionării Resurselor Umane și Consolidarea Administrativă (RAS GRU), Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) joacă un rol esențial în definirea cadrului de competențe generale și de gestionare a carierei funcționarilor publici. În plus, ANFP aprobă posturile scoase la concurs și competențele specifice regăsite în fișele posturilor la propunerea instituțiilor. Această abordare asigură flexibilitate instituțională în definirea acestor competențe, necesitând în același timp o abordare unificată a competențelor specifice. Acest lucru asigură ulterior includerea lor în programele de formare profesională standardizate disponibile în cadrul administrației publice. Această abordare permite fiecărei instituții publice să își definească propria competență de dezvoltare durabilă după cum consideră de cuviință pentru operaționalizare în cadrul propriu. Cu toate acestea, se creează astfel și potențialul ca această competență să sufere sute de modificări, complicând o abordare unificată a proceselor de învățare și dezvoltare (ID) în cadrul administrației publice. Prin urmare, este crucială să se definească o competență unificată pentru experții în dezvoltare durabilă. Competențe derivate specializate, cum ar fi expert în schimbări climatice sau expert în economia circulară, pot fi definite în instituțiile dedicate în care activează experți cu astfel de specializări.

123. În acest context, Institutul Național de Administrație (INA) va beneficia semnificativ de pe urma operaționalizării acestor competențe. INA are responsabilitatea creării sau sprijinirea dezvoltării de programe de formare profesională personalizate care să vizeze consolidarea competențelor funcționarilor publici. Această abordare bazată pe colaborare asigură că inițiativele de formare profesională nu sunt doar relevante, ci și că răspund direct provocărilor cu care se confruntă rolurile de sectorul public.

[67] Sondajul privind capacitatea instituțională (Sondajul 1): Anexa 4 a Raportului, pagina 61

5.1 Analiza situației actuale

124. Definirea unei competențe specifice, care ar trebui inclusă în fișa postului unui funcționar public cu responsabilități în domeniul DD, trebuie realizată într-o manieră standardizată, în toate instituțiile publice. Acest lucru ar asigura consecvența și coerența în modul în care competențele sunt înțelese și aplicate în procesele de învățare și dezvoltare (ID) sau în cariera EDD.

125. Metoda de definire a competențelor în interiorul cadrului de competențe pentru funcționarii publici din România are următoarele caracteristici:

- Face deosebirea între competențe generale și competențe specifice; competențele generale sunt împărțite în patru clase principale, corespunzătoare nivelurilor manageriale, în timp ce competențele specifice sunt definite raportat la un set specific de atribuții sau la un domeniu profesional.
- Fiecare competență acoperă o gamă largă de activități asociate cu un anumit domeniu sau nivel ierarhic și fiecare este definită din punct de vedere al operațional printr-un set de indicatori comportamentali manifestați de funcționarii publici care dețin respectiva competență sau printr-o listă a CAA care formează respectiva competență.
- Competențele generale sunt deja predefinite în cadrul de competențe, în timp ce definirea competențelor specifice este lăsată la latitudinea fiecărei instituții publice centrale separat, conform unei proceduri descrise în Nota explicativă la Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
- Conceptul de competențe inter-funcționale sau interinstituționale nu a fost încă operaționalizat în cadrul de competențe al funcționarilor publici, ceea ce înseamnă că modul în care o anumită competență este stabilită și definită de către o instituție poate să nu se regăsească în mod consecvent în portofoliul de competențe al altor instituții publice subordonate sun aceeași denumire și cu aceeași definiție operațională. Această lipsă de standardizare ar putea conduce la variații în modul în care competențele sunt înțelese și evaluate în diferite instituții și, mai departe, la provocări în managementul gestionarea talentelor, recrutarea și alte practici de resurse umane.

126. Pentru a defini o competență specifică, vom avea în vedere principiile susținute de cele mai bune practici europene[68], precum și cadrul de competențe pentru funcționarii publici din România. Prin urmare, o competență specifică pentru un profesionist într-o funcție publică îndeplinește următoarele cerințe:

- Este clar asociată cu responsabilitățile, rolurile și misiunea specifice ale funcționarului public. Trebuie să fie strâns aliniată cu contextul profesional real în care funcționarul public își desfășoară activitatea. Reflectă cerințele și provocările unice cu care se confruntă funcționarii publici în

[68] Bianchi, G. 2020. "Sustainability Competences - A Systematic Literature Review." (*Ro. Competențele durabilității - o analiză sistematică a literaturii de specialitate*); Scalabrino, C. 2022. "European Sustainability Competence Framework Background Document - Literature Review, Analysis of Frameworks and Proposals." (*Ro. Documentul contextual al cadrului european al competențelor durabilității.*)

instituțiile lor. Acest lucru asigură adaptarea competenței la nevoile și cerințele realității profesionale.

- Este delimitată de *competențele generale* descrise în cadrul de competențe al funcției publice; acest lucru înseamnă că trebuie să sublinieze specificul competenței și, de asemenea, să fie delimitată de alte atribute umane care sunt mai puțin „antrenabile” (cum ar fi aptitudinile sau trăsăturile de personalitate). Cadrul de competențe pentru funcționarii publici deosebește competențele generale (stabilite pentru toți funcționarii publici) de competențele specifice (stabilite de fiecare instituție publică). Competențele generale sunt repartizate între patru straturi ierarhice:

Tabelul 12. Repartizarea competențelor generale între straturi ierarhice

Nivel de execuție	Gestiune tehnică	Nivel de management de linie	Înalți funcționari publici
Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor	Gândire orientată spre viitor și conceptuală	Gândire orientată spre viitor și conceptuală	Gândire strategică
Inițiativa	Răspundere	Răspundere	Răspundere
Planificare și organizare	Planificarea activităților echipei	Planificarea activităților echipei	Planificare strategică și organizare
Comunicare	Networking și influențare	Networking și influențare	Comunicare strategică
Spirit de echipă	Spirit de echipă	Medierea conflictelor	Medierea conflictelor
Orientarea pe cetățean	Orientarea pe cetățean	Orientarea spre cetățean și înțelegere politică	Angajament public
Integritate	Integritate	Gestionarea vulnerabilităților	Gestionarea vulnerabilităților
	Gestionarea performanței	Resurse și gestionarea proceselor	Resurse și gestionarea proceselor
	Dezvoltarea echipei	Dezvoltarea echipei	Dezvoltarea echipei
		Stimularea implicării	Stimularea implicării
		Promovarea inovației și direcționarea schimbării	Agilitate strategică

Sursa: Autor BM

- Este definită prin în consultare cu părțile interesate relevante, inclusiv chiar cu funcționarii publici, pentru a se asigura că contribuția și expertiza acestora sunt luate în considerare. Această abordare

bazată pe colaborare asigură caracterul cuprinzător și relevant, dar și aplicabilitatea competenței asupra rolurilor și responsabilităților specifice din sectorul public.

- Trebuie să promoveze o abordare bazată pe rezultate.[69]
- Trebuie să aibă o definiție operațională în termeni de *cunoștințe* (constând în fapte și cifre, concepte, idei și teorii care sunt deja teste și susțin înțelegerea unui anumit domeniu sau subiect), *abilități* (abilitatea și capacitate de a derula procese și de a utiliza cunoștințele existente pentru a obține rezultate) și *atitudini* (dispoziția și mentalitățile de a acționa sau de a reacționa la idei, persoane sau situații).

Caseta 2. Politica UE privind definirea unei „competențe"

„În aliniere cu studiile preliminare anterioare în legătură cu dezvoltarea cadrelor de competențe-cheie ex. Ala-Mutka, 2011; Ferrari, 2012; Gagliardi și Komarkova, 2015), termenul „cadru de competențe" este folosit în sensul său mai larg, adică de conceptualizare organizată a competențelor. În plus, dezbaterea politică privind competențele în cadrul UE a avut tendința de a înclina balanța spre utilizarea „competenței", care promovează o abordare bazată pe rezultate. Acestea fiind spuse, atitudinile sunt incluse drept unul dintre principalii factori de influență. Atât Recomandarea europeană din anul 2006, cât și cea din anul 2018 privind competențele cheie, ambele promovate de Comisia Europeană, au definit competența drept un set sau o combinație de *cunoștințe, abilități și atitudini*. Această abordare este adoptată pe scară largă în dezbaterea politică europeană."

127. În ciuda acestor principii larg acceptate în rândul specialiștilor în dezvoltarea competențelor, definirea unei competențe specifice rămâne o provocare de vreme ce presupune delimitarea unui domeniu de cunoștințe sau a practicilor profesionale, care se poate face la un nivel mai general sau mai specific, pe baza mai multor criterii. Spre exemplu, o competență, cum ar fi „analiza datelor statistice", poate cuprinde mai multe competențe subordonate în același timp (statistică inferențială, modelare statistică, raportare statistică și așa mai departe) sau poate face parte din alte competențe, cum ar fi programarea statistică sau cercetarea.

128. Atât din practica definirii competențelor în procesele de resurse umane, cât și din recenziile literaturii de specialitate, reiese următoarea concluzie: nivelul de specificitate și interrelația dintre competențe (și sensul interpretării acestora) sunt influențate de diverși factori și contexte, în primul rând în funcție de utilizarea preconizată a acestora. De exemplu, standardul ocupațional pentru EDD din România include o listă de 34 de competențe obligatorii fără definiții asociate, care s-ar putea explica de la sine pentru persoanele care nu sunt de specialitate. Cu toate acestea, pentru cadrul de competențe în funcțiile publice, aceasta ar trebui să se concentreze pe o singură competență cuprinzătoare, care este bine definită și descrisă în termeni de cunoștințe, abilități și atitudini.

129. Standardul ocupațional pentru EDD plasează competențe precum „dezvoltarea rețelelor profesionale" sau „prezentarea raportului" (care ar putea fi considerate abilități specifice datorită naturii lor definite și distincte) la același nivel cu competențe cum ar fi precum „elaborarea politicilor" sau „desfășurarea activități de cercetare strategică în legătură cu domeniul dezvoltării durabile" (care

[69] Bianchi, G. 2020. „Competențele Durabilității." EUR 30555 EN, Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg.

poate cuprinde mai multe seturi de aptitudini sau competențe și o expertiză mai largă). Natura diversă a competențelor necesită niveluri diferite de pregătire și experiență: în timp ce anumite abilități cum ar fi „prezentarea raportului" pot fi dobândite relativ rapid, competențe precum „realizarea de cercetări strategice" pot necesita un program mai extins și mai dedicat, comparabil cu unul de master.

130. Cadrul de competențe al funcționarilor publici prevede că abilități cum ar fi „dezvoltarea rețelelor profesionale" sau „prezentarea raportului" ar trebui incluse în una sau mai multe competențe generale. Spre exemplu, networking, comunicare sau planificare și organizare. În cadrul de competențe al funcționarilor publici, o abilitate de genul „prezentarea raportului" ar fi inclusă într-o competență specifică, spre exemplu, DD, adăugând un plus de specificitate: „Elaborarea și prezentarea de rapoarte pentru a justifica necesitatea măsurilor și inițiativelor de dezvoltare durabilă sau pentru a monitoriza impactul acestor măsuri".

131. Prin urmare, procesul de definire a competențelor specifice necesită o examinare atentă și o analiză riguroasă pentru a asigura claritatea și acuratețea gradului de utilizare de către grupul țintă. Recenziile literaturii de specialitate atrag atenția asupra lipsei de dovezi empirice, profunzime și rigoare în discursul despre competențele-cheie asociate cu DD[70].

132. În ciuda acestui efort major de pionierat, o competență care să satisfacă toate aceste cerințe este dificil de definit. Cu toate acestea, lucrările recente poziționează competențele DD aproape de alte competențe, cum ar fi: agent al schimbării, cercetător social, rezolvarea problemelor și luarea deciziilor, planificare strategică sau gândire sistemică.[71] Acest lucru ar putea ajuta la definitivarea unui profil de competență specific și structurat pentru EDD și la trasarea graniței cu alte tipuri de competențe strâns asociate.

133. Din punct de vedere al definiției operaționale, solicitată de metodologia cadrului de competențe a funcționarilor publici, competența DD ar trebui să cuprindă elementele CAA fundamentale și necesare pentru ca un expert să își desfășoare activitatea în domeniul său de expertiză. Pentru a realiza acest lucru, domeniile cheie de competență vor fi grupate astfel încât, atunci când sunt combinate, acestea să acopere în mod cuprinzător competența de dezvoltare durabilă (DD). Această abordare va utiliza analiza ocupațională, va asigura corespondența cu standardul ocupațional și va integra perspectivele obținute din revizuirea literaturii de specialitate, precum și concluziile ambelor sondaje. (Sondajul 1: Raportul sondajului de Evaluare a nevoilor de capacitate instituțională: Evaluarea capacității, provocărilor și nevoilor pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă în România, și Sondajul 2: Analiza competențelor personalului în domeniul dezvoltării durabile).

---

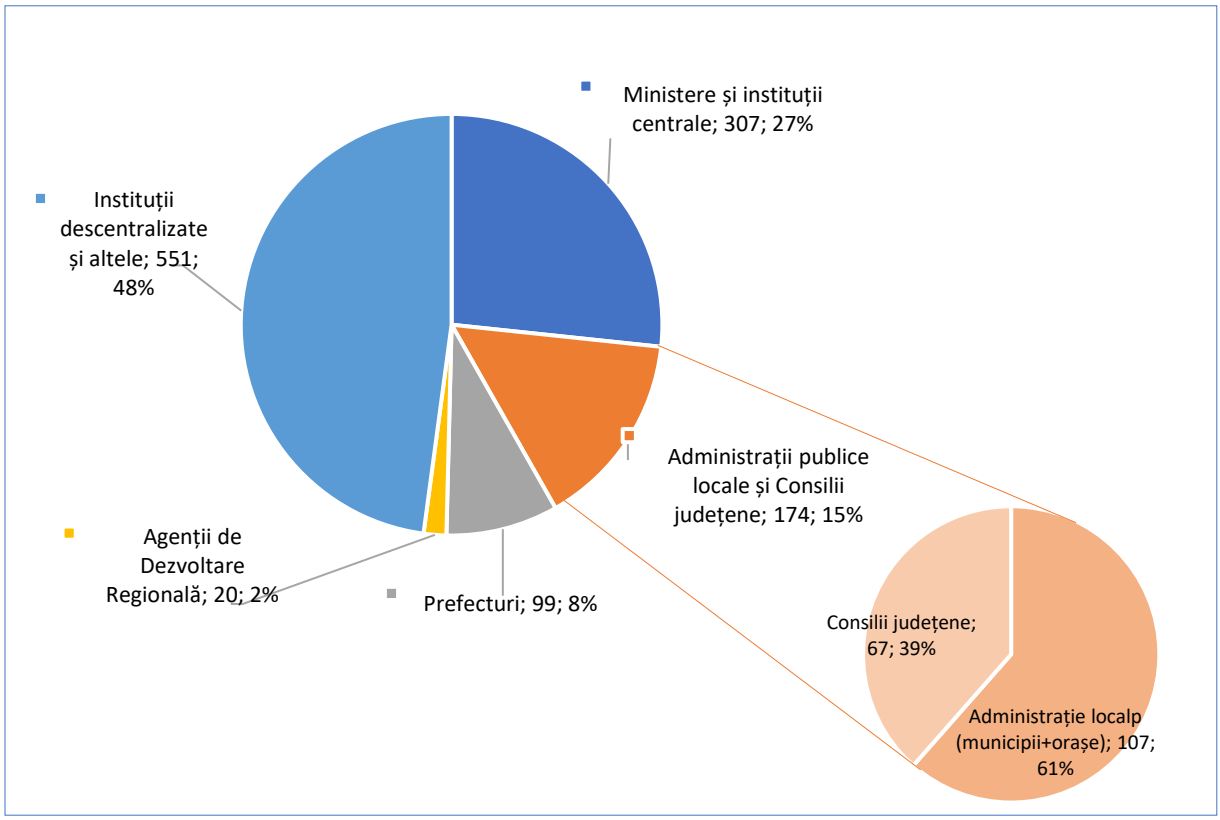
[70] Wiek Arnim și Lauren Withycombe Keeler. 2011. „Key Competencies in Sustainability: A Reference Framework for Academic Program Development." (*Ro. Competențe-cheie în sustenabilitate. Un cadru de referință pentru elaborarea programelor academice*) *Sustainability Science* 6: 203–218.

[71] Competența de gândire sistemică este capacitatea de a analiza în mod colectiv sisteme complexe din diferite domenii (societate, mediu, economie și așa mai departe) și la diferite scări (de la nivel local la nivel global), luând astfel în considerare efectele în cascadă, inerția, buclele de feedback și alte caracteristici sistemice legate la problemele de sustenabilitate și cadrele de rezolvare a problemelor de sustenabilitate. Termenul „sistem complex" a fost folosit (alături de „sisteme cuplate om-mediu" sau „sisteme socio-ecologice") drept o noțiune deschisă pentru a include date calitative, date cantitative, narațiuni, „descrieri grosiere" și așa mai departe.

5.2 Sondajul 2: Descrierea principalelor constatări după fiecare domeniu supus analizei

134. Cei 1.157 de respondenți au fost repartizați proporțional în cadrul regiunilor din care provin, ceea ce indică faptul că volumul de date și informații colectate în prezentul raport corespunde unei distribuții uniforme la nivel regional. Din perspectiva numărului de respondenți asociați fiecărei categorii instituționale, am putut aduna suficiente informații pentru a contura un profil al EDD pentru cele opt categorii de instituții: ministere, instituții centrale, administrații publice locale, consilii județene, instituții descentralizate, prefecturi, ADR și altele.

Figura 10. Distribuția respondenților după tipul instituției

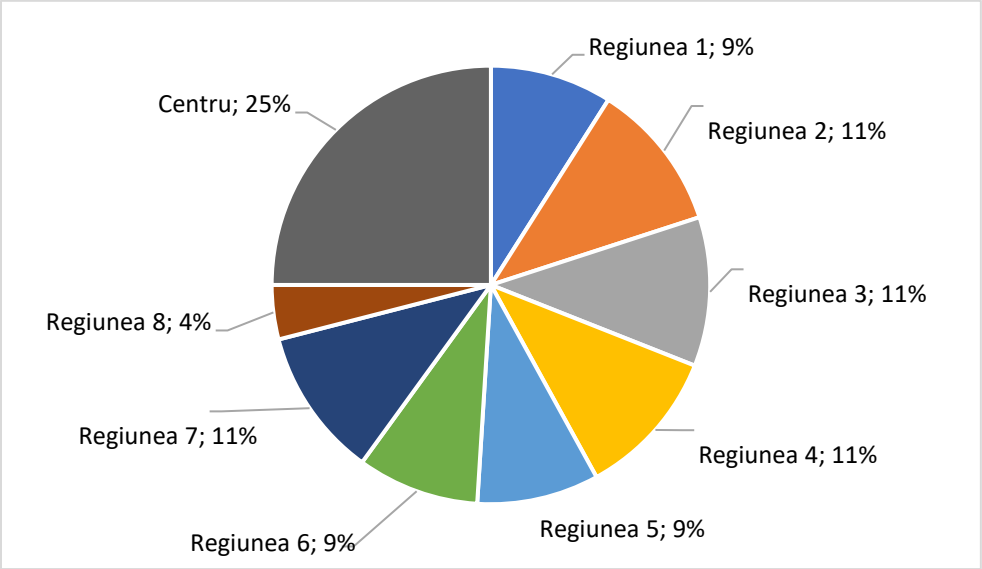


Sursa: Autor BM

135. Profilul EDD din administrația publică, așa cum sunt denumiți acești experți în cadrul instituțiilor de care aparțin, este format majoritar (74% - 857 din 1.157) din funcționari publici: mai bine de jumătate (53%) dețin funcții de execuție și majoritatea (83%) nu a beneficiat niciodată de formare profesională sau cursuri academice complete în domeniul DD. Cu toate acestea, 50% dintre respondenți se percep ca având peste trei ani de experiență în domeniul DD, în timp ce restul de 50% consideră că au mai puțin de trei ani de experiență sau nu pot estima.

136. Respondenții au fost repartizați proporțional între regiuni. Fiecare regiune geografică a României (formată în medie din patru județe) a reprezentat aproximativ 9–11% din respondenți, cu excepția regiunii 8 (4%), care este formată dintr-un singur județ.

Figura 11. Distribuția respondenților după regiune



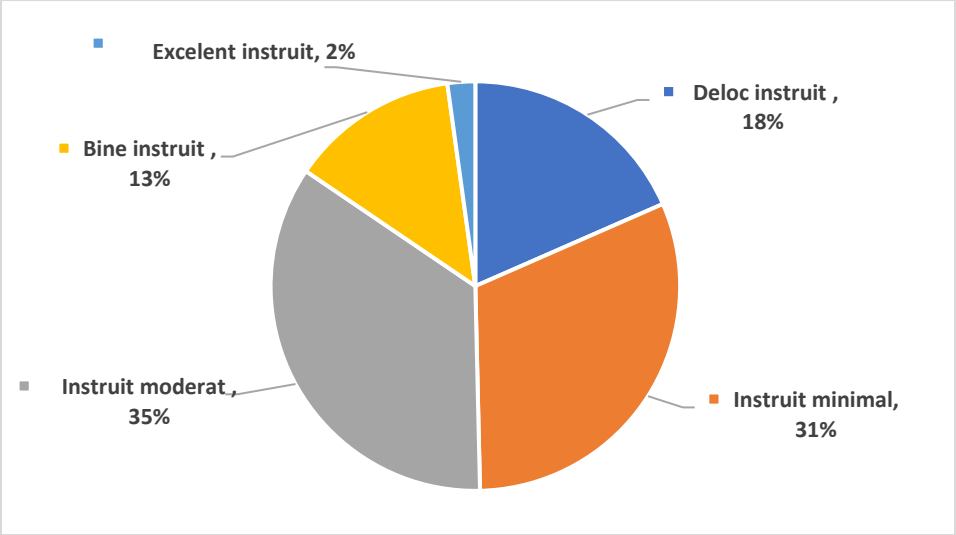
Sursa: Autor

137. Primele cinci provocări profesionale cu care se confruntă EDD sunt *Lipsa procedurilor și exemplelor de bune practici; Lipsa resurselor (umane, tehnice sau materiale); Un mediu de reglementare complex; Volumul mare de muncă din cauza altor responsabilități ale postului; și Acces dificil la sau dificultăți în colectarea datelor și informațiilor necesare*. Aceste provocări sunt frecvent menționate de respondenți, indiferent de tipul de îndatoriri sau atribuții pe care le au în domeniul DD, cu doar foarte puține excepții (a se vedea Anexa 2 — tabelul 4 — Provocări profesionale cu care se confruntă EDD în legătură cu atribuțiile lor)

138. În urma analizei răspunsurilor la întrebarea deschisă care solicita respondenților să enumere trei provocări legate de activitățile de dezvoltare durabilă, au fost identificate 15 categorii. Unele dintre răspunsuri prezintă provocărilor dintr-o nouă perspectivă, cum ar fi *reticența conducerii, convingerea și implicarea tuturor părților interesate, gestionarea complexității, măsurarea și raportarea impactului, deficitul de date și interconectarea deficitară a bazelor de date, accesul la cunoștințe relevante și la date pentru implementarea proiectelor.*

139. Doar 15% dintre respondenți s-au evaluat a fi excelent sau bine pregătiți profesional pentru a face față provocărilor DD, în timp ce aproape 50% s-au considerat a fi puțin sau deloc pregătiți profesional în acest sens. Rezultatele se bazează pe răspunsurile date la întrebarea: *Pe o scară de la 1 la 5, cât de bine vă considerați format profesional pentru a face față provocărilor și schimbărilor generate de politicile de dezvoltare durabilă din cadrul organizației dvs.* ?

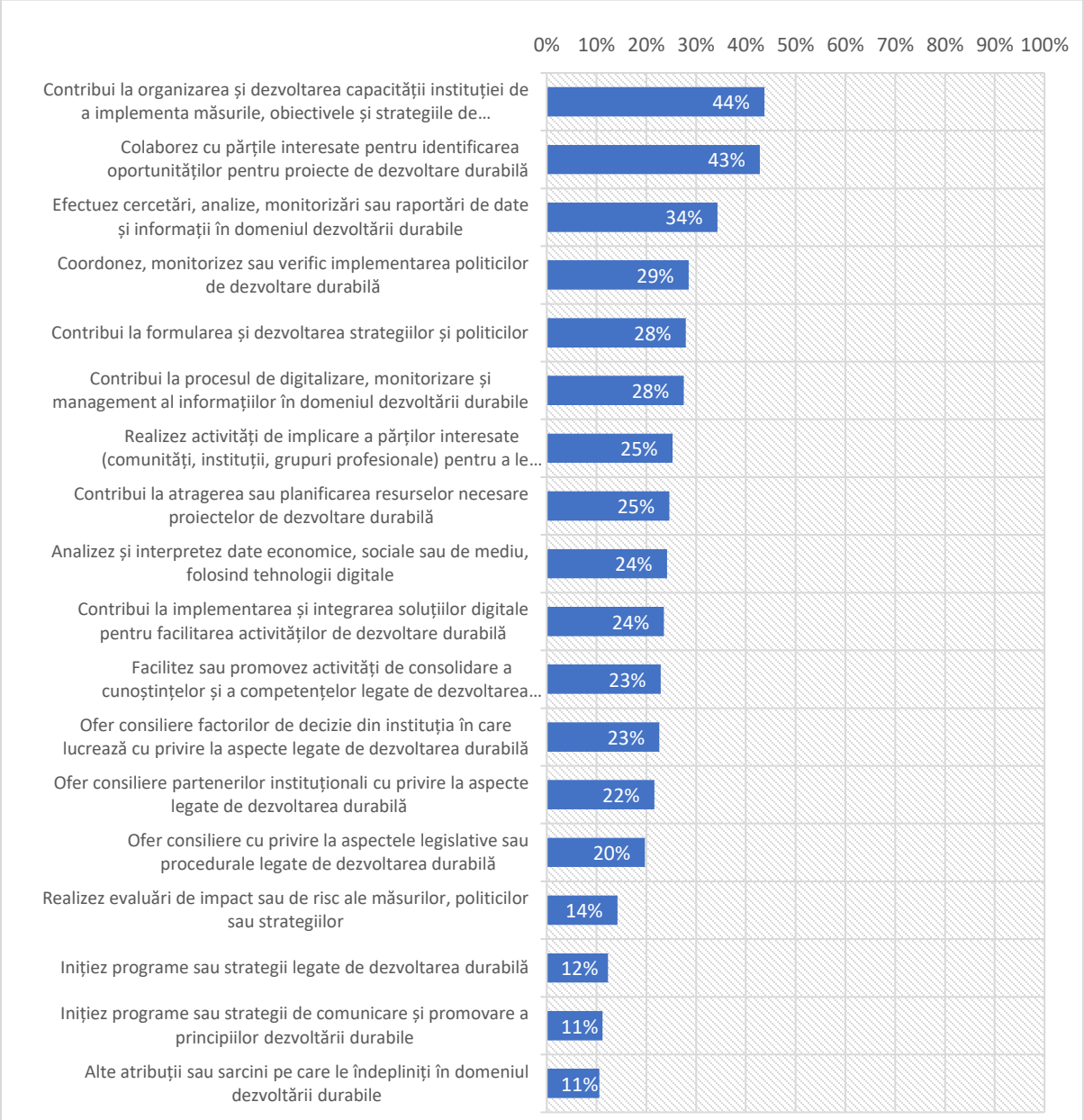
Figura 12. Distribuția percepțiilor cu privire la propriul nivel de pregătire (formare profesională) în gestionarea provocărilor asociate cu activitățile DD



Sursa: Autor

140. Respondenții au considerat că au un set diversificat de atribuții în domeniul DD, fără însă a identifica o tendință distinctă. Peste 40% dintre aceștia au indicat că au responsabilități legate de creșterea capacității instituției de a implementa obiectivele DD și, de asemenea, că colaborează cu diferite categorii de părți interesate pentru a identifica oportunități de proiecte de DD. Cele mai multe dintre celelalte responsabilități sunt distribuite în cadrul grupului țintă în proporție de 20-25%. Anumite atribuții, precum analiza riscurilor, evaluarea impactului sau inițierea programului, politicile strategice, comunicarea și promovarea DD sunt reprezentate într-o proporție de 11-14%.

Figura 13. Procentul de respondenți care au răspuns la întrebarea: Care dintre următoarele activități descriu cel mai bine rolul și responsabilitățile dvs. curente în domeniul dezvoltării durabile? (sunt permise răspunsuri multiple)



Sursa: Autor BM

141. Așteptările de la rol și responsabilitățile acestuia în legătură cu EDD sunt, pe de o parte, foarte variate și, pe de altă parte, neclare din perspectiva respondenților la sondaj. Standardul ocupațional pentru EDD este un concept nou, iar România a fost prima țară din Europa care l-a creat în anul 2021. În anul 2022, un grup de bază de 150 de EDD a fost beneficiat de formare profesională și a fost înființat în cadrul instituțiilor publice. Acești experți au urmat un program intensiv de formare profesională (conform planului de pregătire propus de Standardul Ocupațional din România) și îndeplinesc în prezent anumite

responsabilități în domeniul DD, într-o măsură mai mică sau mai mare. Acești experți se regăsesc în primul rând în instituțiile centrale, în special în ministere, care ele au, la rândul lor, mandate specializate și diferite misiuni instituționale, rezultând în diferite interese de formare profesională și aprofundarea în domeniul DD. Pe baza feedbackului primit în cadrul acestui curs, participanții au menționat că au dobândit noi perspective, deși nu a fost explicat clar cum ar putea fi implementate cunoștințele specifice dobândite în rolurile îndeplinite în prezent. Aceștia au mai sugerat și că este necesară o abordare mai coerentă a conținutului cursului pentru a-l face mai clar și mai aplicabil.

142. Succesul eforturilor anterioare constă în faptul că a fost creat un cadru general privind sfera responsabilităților și activităților DD. A fost identificată o listă de abilități/competențe de care acești experți au nevoie și există un grup central de persoane familiarizate cu aspectele DD. Cu toate acestea, o înțelegere unificată a ceea ce ar trebui să implice un rol cheie pentru un specialist în DD la nivelul instituțiilor publice nu s-a cristalizat încă, după cum indică rezultatele analizei (cele două sondajele și discuțiile în focus grupuri). Necesitatea de a crea o înțelegere unificată a rolurilor și misiunii așteptate de la un EDD reiese fără echivoc din următoarele exemple:

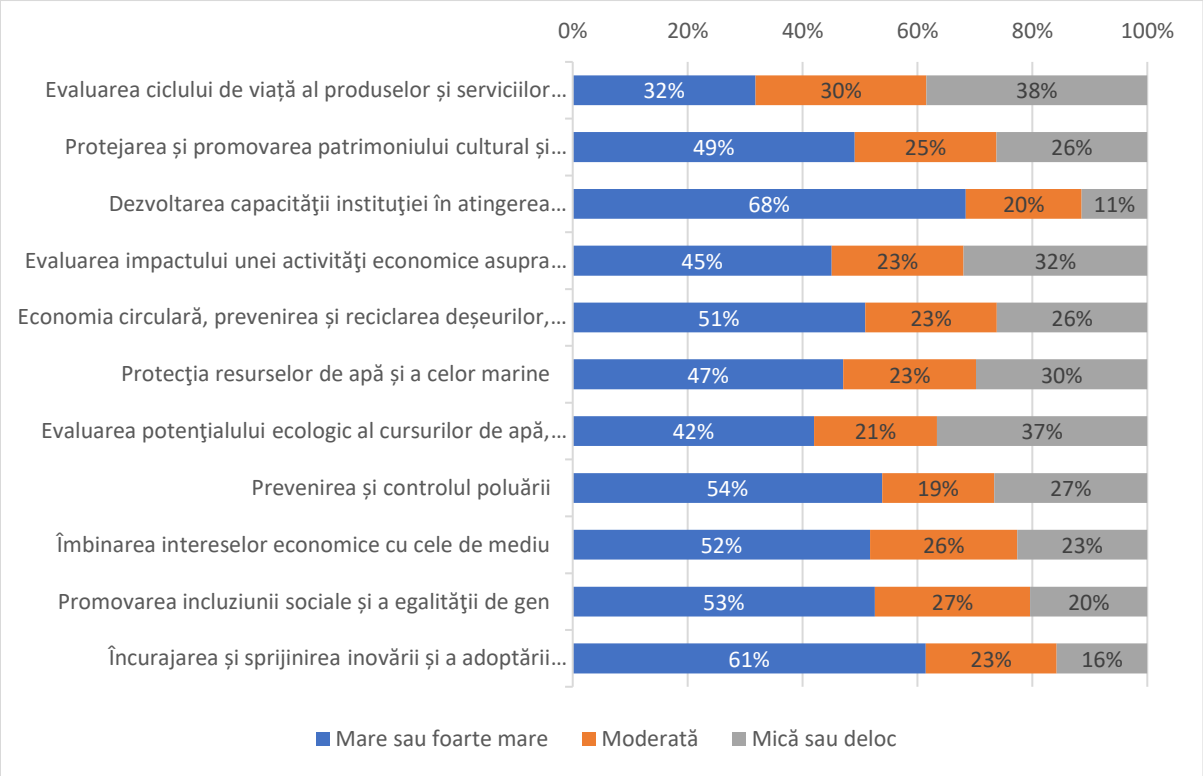
- Doar 26% dintre respondenții la Sondajul 1 (considerați lideri reprezentativi sau experți în DD la nivel instituțional) au considerat că sunt foarte bine familiarizați lor cu obiectivele SNDD.

- Participanții la focus grupuri, în special cei din instituțiile centrale (ministere și ADR), au oferit răspunsuri foarte diverse cu privire la activitățile și responsabilitățile pe care le desfășoară și de îndeplinesc în calitate de EDD. Exemple: asistenți sociali, urbaniști, evaluatori de proiecte de dezvoltare, specialiști în prevenirea infracționalității, dezvoltatori de capacități administrative, profesioniști în resurse umane, responsabili de contractare, manageri de proiect, responsabili de achiziții, juriști, funcționari publici din consiliile județene etc. De asemenea, dificultăți au fost întâmpinate și a face deosebirea între responsabilitățile lor curente în domeniul DD și alte sarcini organizaționale. Au fost observate diferențe în ceea ce privește tipurile de metode, aplicații digitale sau surse de informații utilizate, precum și criteriile de performanță care trebuie avute în vedere în evaluarea activității unui EDD. Pe de altă parte, participanții din consiliile județene au declarat că se pregătesc pentru activități și responsabilități specifice DD, dar nu pot susține că, în prezent, sunt efectiv implicați în astfel de activități de vreme ce domeniul este relativ nou pentru unii dintre ei. Acest aspect a fost subliniat și de experții care au participat la un program de formare profesională, care au afirmat că *„nu te poți numi expert doar pentru că finalizat un curs”.*

- Sondajul 2 a relevat că cel mai comun rol (responsabilitate comună) identificat în rândul EDD este *„Contribuirea la organizarea și dezvoltarea capacității instituției de a implementa măsuri, obiective și strategii de dezvoltare durabilă ”*. Deși acest rol este destul de general și poate fi atribuit tuturor experților cu atribuții în oricare dintre domeniile social, economic sau de mediu, a fost identificat doar de 44% dintre respondenți. Celelalte roluri pe care EDD consideră că le îndeplinesc au fost considerate mai puțin des întâlnit. Aceste rezultate conduc la concluzia că nu există un rol unificat, emergent și comun tuturor EDD. În cazul în care un program de formare profesională care abordează acest rol ar fi implementat, acesta nu ar fi de interes pentru mai mult de 55% dintre participanți, deoarece nu se identifică cu acesta.

- Prin Sondajul 2 am putut observa și că împărțirea nevoilor de formare profesională ale EDD pe domenii specifice de interes conduce la o și mai mare diversitate de interese și cerințe de formare profesională. Există o tendință accentuată de grupare (61-68%) către domenii ample, cum ar fi *„Dezvoltarea capacității instituționale pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă ”* sau *„Încurajarea și sprijinirea inovației și adoptării tehnologiilor durabile ”*. În ciuda acestei tendințe de grupare, niciuna dintre expresiile care pot defini rolul, responsabilitățile sau competențele EDD nu sunt în integralitate comune în mare măsură sau în foarte mare măsură.

Figura 14. Procentul de respondenți care au răspuns la întrebarea: În ce măsură aveți nevoie de următoarele abilități și competențe pentru activitatea dvs. profesională curentă? (scala de răspuns de la 1 - deloc la 5 - într-o mare măsură)



Sursa: Autor BM

- Respondenții care au oferit răspunsuri la întrebările deschise adresate în cadrul Sondajul 2 cu privire la nevoile lor de formare profesională au făcut referire la nevoi foarte generale și diverse, care depășesc setul de responsabilități ocupaționale identificate în standardul ocupațional. De asemenea, peste 30% dintre participanți nu au răspuns sau au declarat că *„nu știu”*. 147. Constatările Sondajelor 1 și 2, precum și ale discuțiilor în focus grupurile evidențiază lipsa unei înțelegeri unificate și a așteptărilor clare privind rolurile EDD în cadrul instituțiilor publice. Există o variație semnificativă în gradul de familiarizare cu obiectivele DD, interpretările responsabilităților sunt diverse și consensul cu privire la rolurile cheie nu se obține. Rezultatele sugerează necesitatea unei abordări cuprinzătoare și standardizate pentru a defini rolurile și așteptările de la EDD, abordând nevoi și interese diverse și asigurând claritate și coerență în programele de formare profesională dedicate acestora.

143. De asemenea, există o mare diversitate a nevoilor de formare profesională exprimate de respondenții la sondaj. Deși anumite tendințe și priorități majore legate de aceste nevoi de formare profesională extrem de diverse au putut fi totuși identificate, toate nevoile de formare profesională propuse de către respondenți, pe baza criteriului „competențelor" din standardul ocupațional actual pentru DD, pentru evaluare și prioritizare în vederea pentru dezvoltare au fost considerate priorități de cel puțin 57% dintre respondenți.

144. Cele mai importante cinci priorități în legătură cu nevoile de formare profesională declarate de participanții la sondaj, pe baza unei liste adaptate din cele 34 de competențe predefinite propuse de Standardul Ocupațional pentru Experți în Dezvoltare Durabilă din România, au fost următoarele:

1. Utilizează tehnologii digitale în proiectele și activitățile de DD
2. Stabilește canale de comunicare între instituții publice și comunități
3. Identifică și analizează nevoilor comunității
4. Lucrează în mod eficace în echipă și colaborează cu părți interesate din medii culturale, instituționale și profesionale diverse.
5. Dezvoltă proiecte pentru a atragere resursele necesare atingerii obiectivelor de DD

145. Analiza priorităților de formare profesională în funcție de tipul instituției a relevat anumite asemănări în cele mai importante șase domenii. Aceste priorități majore și comune de dezvoltare (cu culori similare) sunt enumerate în tabelul de mai jos.

Tabelul 13. Priorități de formare profesională pentru fiecare tip de instituție

	ADR	Ministere + Alte instituții ale administrației publice centrale	Administrație locală (orașe și municipii)	Consilii județene	Servicii publice descentralizate + Altele	Prefecturi
1	Utilizarea tehnologiilor digitale în proiectele și activitățile de DD	Analiza datelor și prezentare vizuală într-o manieră pe care diferitele părți interesate o pot înțelege	Identificarea și analiza nevoilor comunității	Identificarea și analiza nevoilor comunității	Utilizarea tehnologiilor digitale în proiectele și activitățile de DD	Crearea de punți de comunicare între instituții publice și comunități
2	Elaborarea de strategii, politici și ghiduri de implementare publice	Crearea de punți de comunicare între instituții publice și comunități	Bugetare, prognozare și analiză cost-beneficiu în legătură cu proiectele și inițiativele de DD	Dezvoltarea de proiecte pentru a atragere resursele necesare atingerii obiectivelor de DD	Crearea de punți de comunicare între instituții publice și comunități	Utilizarea tehnologiilor digitale în proiectele și activitățile de DD
3	Dezvoltarea de proceduri, instrumente și ghiduri de lucru	Utilizarea tehnologiilor digitale în	Utilizarea tehnologiilor digitale în	Dezvoltarea de programe, inițiative și soluții pentru a	Identificarea și analiza nevoilor comunității	Lucru în echipă eficient și colaborare cu părți interesate

	ADR	Ministere + Alte instituții ale administrației publice centrale	Administrație locală (orașe și municipii)	Consilii județene	Servicii publice descentralizate + Altele	Prefecturi
	pentru instituțiile publice	proiectele și activitățile de DD	proiectele și activitățile de DD	depăși provocările din domeniul DD		din contexte culturale, instituționale și profesionale diverse
4	Crearea de parteneriate între instituții publice și sectorul privat, mediul academic și sectorul neguvernamental.	Consilierea conducătorilor de departamente cu privire la organizarea și planificarea activităților și resurselor echipei	Elaborarea de strategii, politici și ghiduri de implementare publice	Crearea de punți de comunicare între instituții publice și comunități	Crearea de parteneriate între instituții publice și sectorul privat, mediul academic și sectorul neguvernamental.	Dezvoltarea de strategii de comunicare, promovare și conștientizare în comunități
5	Analiza datelor și prezentare vizuală într-o manieră pe care diferitele părți interesate o pot înțelege	Dezvoltarea de proiecte pentru a atragere resursele necesare atingerii obiectivelor de DD	Consilierea structurilor de specialitate în strângerea de fonduri pentru inițiative și proiecte DD	Elaborarea de strategii, politici și ghiduri de implementare publice	Analiza datelor și prezentare vizuală într-o manieră pe care diferitele părți interesate o pot înțelege	Crearea de parteneriate între instituții publice și sectorul privat, mediul academic și sectorul neguvernamental.
6	Identificarea și analiza nevoilor comunității	Identificarea și analiza nevoilor comunității	Dezvoltarea de proiecte pentru a atragere resursele necesare atingerii obiectivelor de DD	Management de proiect pentru schimbare, transformare profesională și modernizare în domeniul DD	Dezvoltarea de proiecte pentru a atragere resursele necesare atingerii obiectivelor de DD	Identificarea și analiza nevoilor comunității

Sursa: Autor BM

146. Diferențele în ceea ce privește nevoile de dezvoltare ale EDD nu sunt semnificative din punct de vedere al regiunilor din care provin; totuși, există câteva diferențe semnificative în funcție de categoria de instituții din care fac parte respondenții. Cu toate acestea, nevoia de a dezvolta abilități și competențe legate de *Identificarea și analiza nevoilor comunității* și *Utilizarea tehnologiilor digitale în proiecte și activități de dezvoltare durabilă* se numără printre cele mai importante priorități pentru toate categoriile de instituții, regiuni sau misiuni de îndeplinire a ODD identificate de respondenți.

147. Din perspectiva domeniilor esențiale ale DD (conform clasificării din Agenda pentru Dezvoltare Durabilă 2030), peste 60% dintre respondenți au considerat că cele mai importante două priorități de

formare profesională sunt: (a) *„Dezvoltarea capacității instituționale de a atinge obiectivele de dezvoltare durabilă*" și (b) *„Încurajarea și sprijinirea inovației și a adoptării tehnologiilor durabile*.".

148. Răspunsurile la întrebarea deschisă care făcea referire la trei priorități ale formării profesionale în domeniul DD ar putea fi grupate în 20 de categorii. Unele dintre ele aduc o perspectivă nouă și mai amplă asupra nevoilor de formare profesională, cum ar fi următoarele:

- *Leadership și managementul comunicării în dezvoltarea durabilă*
- *Asigurarea formării continue în domeniul dezvoltării durabile și Formarea formatorilor pentru un proces eficient de diseminare a cunoștințelor*
- *Dezvoltarea abilităților de gândire sistemică și creativă și inovație și adaptabilitate în domeniul dezvoltării durabile.*

149. Nevoile de formare profesională exprimate în mod liber de participanții la acest studiu reflectă o plajă largă de domenii care sunt considerate esențiale pentru ca EDD să își îmbunătățească abilitățile și să își îndeplinească roluri în condiții de eficacitate. Categoriile identificate privesc diverse aspecte ale cunoștințelor și abilităților necesare în domeniu, cum ar fi următoarele:

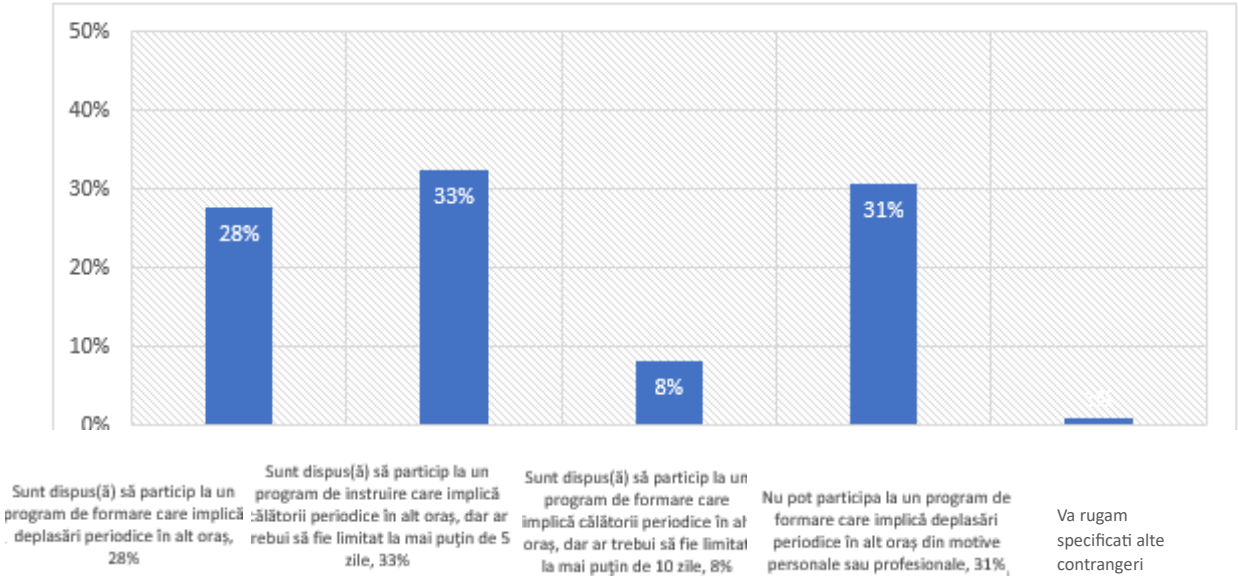
- Abilitățile de comunicare, instrumentele de planificare și gestionare a proiectelor, gândirea creativă și inovarea au apărut ca domenii proeminente ale nevoilor de formare profesională. Aceste abilități sunt considerate esențiale pentru implicarea efectivă a părților interesate, rezolvarea problemelor și promovarea practicilor durabile.
- O cerere puternică de formare profesională în anumite domenii, cum ar fi educația de mediu, finanțare durabilă, cadre legale și evaluarea impactului.
- A fost subliniată importanța instrumentelor digitale și a adaptabilității la tehnologiile emergente, cu evidențierea rolului din ce în ce mai mare al tehnologiei în inițiativele DD.
- Necesitatea formării continue și diseminării cunoștințelor prin formarea formatorilor a fost recunoscută ca fiind de natură să asigure dezvoltarea profesională continuă și transferul de cunoștințe.

150. Abilitățile de colaborare, munca în echipă și responsabilitate socială au fost, de asemenea, evidențiate drept esențiale pentru implementarea cu succes a proiectelor DD. Integrarea elementelor DD, utilizarea de informații corecte și identificarea indicatorilor DD au fost evidențiate ca necesare pentru a fundamenta luarea de decizii în cunoștință de cauză. Toate aceste constatări vor fi avute în vedere în crearea profilului de competențe pentru EDD și în formularea programei.

151. Pentru participanți, ca practică administrativă preferată, un program de formare profesională dedicat participanților ar avea o durată de până la 3-6 luni și nu ar presupune mai mult de cinci deplasări în afara localității, iar principalele metode de predare ar fi „Prezentări ale formatorilor în sala de curs", „Sesiuni de formare profesională predominant în mediul online" și „Schimb de experiență cu specialiști din alte instituții".

152. Pentru 31% dintre participanți, participarea la un program de formare profesională care necesită deplasări reprezintă o provocare.

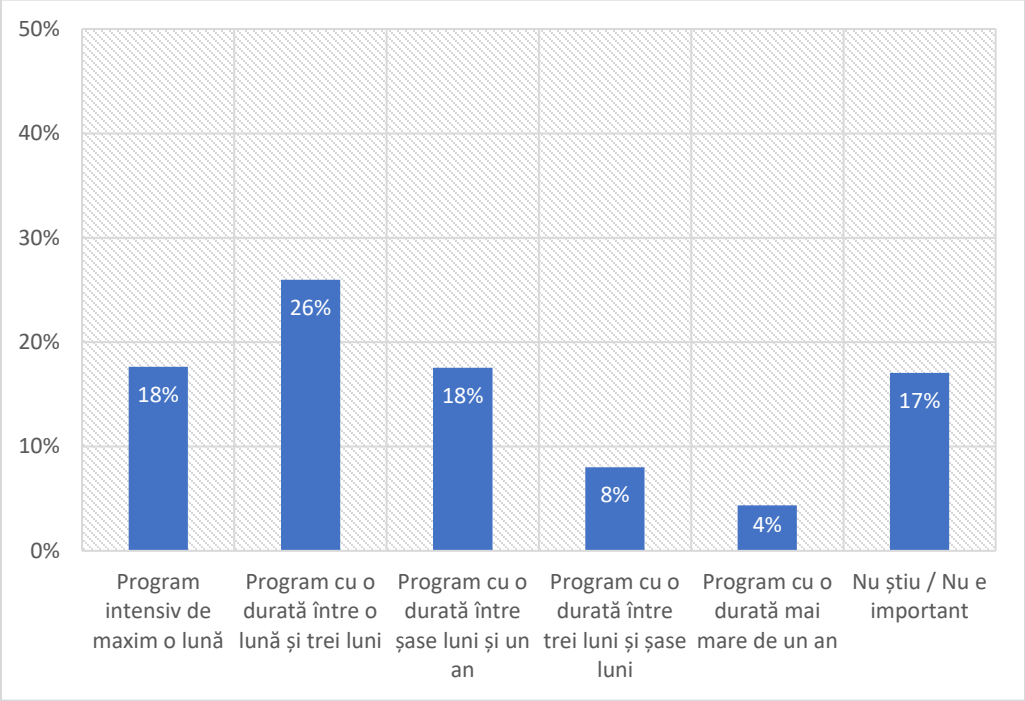
Figura 15. Procentul de respondenți care au răspuns la întrebarea: În ce măsură puteți participa la un program de formare profesională care implică deplasări periodice în altă localitate din regiunea dvs.? (este permis un singur răspuns)



Sursa: Autor BM

153. Rezultatele arată că 62% dintre respondenți preferă un program de formare profesională cu o durată mai mică de șase luni. În cazul a 17% dintre participanți, acest lucru nu prezintă importanță.

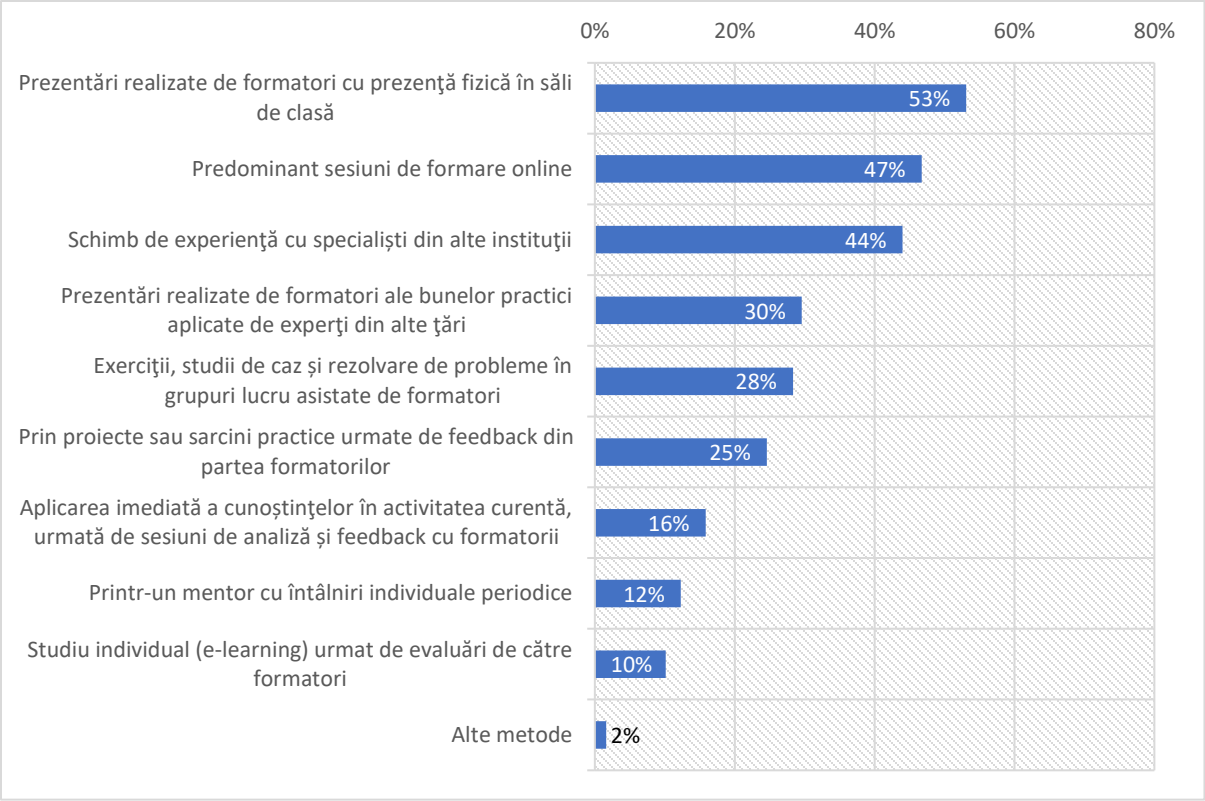
Figura 16. Procentul de respondenți care au răspuns la întrebarea: Ce ritm de formare profesională considerați că este optim pentru nevoile dvs. de formare profesională în domeniul dezvoltării durabile? (este permis un singur răspuns)



Sursa: Autor BM

154. Participanților li s-a solicitat să clasifice metodele de formare profesională, de la cele mai preferate la cele mai puțin preferate. Figura de mai jos reprezintă frecvența cu care fiecare dintre aceste metode a fost selectată între cele mai importante trei.

Figura 17. Procentul de cele mai bine clasate trei opțiuni pentru sarcină: Clasificați următoarele metode de formare profesională în funcție de cât de potrivite/preferate sunt pentru dezvoltarea dvs. profesională în domeniul dezvoltării durabile



Sursa: Autor BM

155. Pe durata elaborării raportului, echipele Băncii Mondiale și DDD au organizat patru focus grupuri, facilitate de echipa Băncii Mondiale, cu instituții de la nivel central, regional și local în scopul validării/completării rezultatelor Sondajului 2. Patru focus grupuri cu 6-10 participanți din instituții publice centrale, regionale sau locale, cu o durată de aproximativ 110 minute, au fost organizate online în perioada 7-8 iunie 2023, în intervalele orare 10.00-12.00 și 13.00-15.00. Pe baza răspunsurilor primite la invitația transmisă de DDD instituțiilor de la nivel central, regional și local (a fost acordată prioritate instituțiilor care nu au răspuns la sondaje cu scopul de a completa datele obținute din sondaje), structura focus grupurilor a fost următoarea: întâlnire cu participanți din instituțiile de la nivel central și regional (Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene [MIPE] și Ministerul Justiției [MJ]), o întâlnire cu participanți din instituțiile de la nivel central (ANFP, ADR) și două întâlniri cu reprezentanții de la nivel regional și local (ADR și consilii județene).

156. Ghidul, activitățile principale și rezultatele focus grupurilor sunt detaliate în Anexa 6.

5.3 Analiza și definirea competențelor de bază pentru EDD

5.3.1. Roluri și responsabilități ale EDD

157. După cum constată ambele sondaje, analiza actuală a rolului experților în dezvoltare durabilă (EDD) în cadrul instituțiilor publice și a intențiilor de dezvoltare a acestui rol indică o strategie predominantă: rolul EDD este adesea o responsabilitate suplimentară într-o poziție deja existentă, în ciuda eforturile permanente de a o defini ca ocupație de sine-stătătoare. Această abordare poate fi în mare măsură determinată de politicile actuale care descurajează extinderea forței de muncă în cadrul instituțiilor publice. În consecință, majoritatea personalului cu responsabilități asociate cu DD care au participat la sondaje și discuțiile din focus grupuri ocupa posturi cu alte denumiri. De asemenea, rolurile îndeplinite în domeniul dezvoltării durabile erau doar parțiale, limitate. Exemplele includ juriști, arhitecți, inspectori, asistenți sociali, manageri de proiect etc. Politica instituțiilor publice de a integra, în principal, Obiectivele de Dezvoltare Durabilă (ODD) în obiectivele și strategiile proprii prin atribuirea de responsabilități suplimentare personalului existent cu diverse specializări complică efortul de identificare a unui profil de competență specific și comun. Această abordare îngreunează și stabilirea nevoilor comune de formare profesională pentru aceste roluri deja existente.

158. În ciuda diferențelor la nivel de roluri și responsabilități între nivelurile central și local ale administrației publice, necesitatea unui cadru de competențe integrat și unificat pentru experții în dezvoltare durabilă (EDD) rămâne stringentă. În timp ce pozițiile de la nivel central se pot axa mai mult pe elaborarea de politici și pe rolurile la nivel local în furnizarea de servicii publice, competențele generale, nevoile de dezvoltare și cerințele de învățare pentru EDD trebuie armonizate la aceste niveluri pentru o mai mare eficacitate și coerență.

159. Pentru a crea un profil de competențe bine definit și specific, trebuie identificate principalele sarcini și responsabilități pe care EDD trebuie să și le asume pentru îndeplinirea misiunii în condiții de eficacitate. Standardul ocupațional nou-creat de EDD în România creează o imagine de ansamblu asupra responsabilităților, sarcinilor, abilităților și competențelor unui EDD. În plus, standardul ocupațional permite crearea unui raport clar și profesional, de tip oglindă, între atribuții și abilități/competențe. Cu toate acestea, nu oferă și suficiente elemente pentru a distinge cu ușurință componente-cheie specifice care trebuie incluse în mod necesar în competența „EDD" de alte componente generale care facilitează modul de manifestare a competenței. Deși aceste componente suplimentare pot fi necesare, nu este clar dacă sunt obligatorii sau opționale. Spre exemplu, *generarea de rapoarte, interacționarea cu agențiile guvernamentale* și *stabilirea de contacte cu oficialii guvernamentali* se regăsesc într-o gamă largă de responsabilități și competențe ale diferitelor categorii profesionale, fără a fi corelate în mod specific cu DD. Acesta este probabil motivul pentru care astfel de competențe nu sunt incluse în mod explicit în conținutul tematic al programelor de formare profesională sau printre criteriile de evaluare a competențelor dobândite.

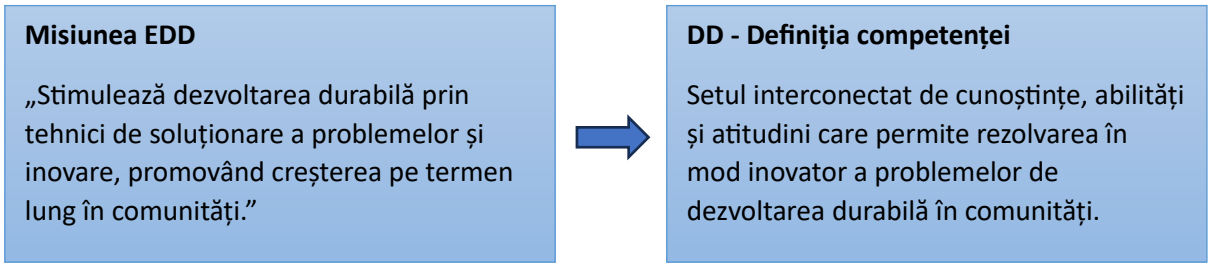
160. Pentru a face deosebirea între componentele specifice și obligatorii și cele generice și nespecifice, este necesar să pornim de la așteptările societății de la o astfel de ocupații și de la definirea misiunii unui EDD. Posibile formulări ale misiunii unui EDD ar putea fi exprimate după cum urmează:

- *Contribuie la progresul comunităților durabile prin soluții la probleme și prin inovare.*
- *Stimulează dezvoltarea durabilă prin depășind obstacolele și inovând și promovând creșterea pe termen lung în comunități.*
- *Furnizează de soluții inovatoare pentru depășirea provocărilor care afectează dezvoltarea durabilă a comunităților*
- *Se plasează în avangarda atingerii obiectivelor de dezvoltare durabilă găsind soluții la provocările cu care se confruntă comunitățile.*

161. Toate definițiile propuse conțin două elemente cheie: *comunitate* și *soluții de dezvoltare durabilă*. Aceste elemente surprind obiectivul și scopul esențial al misiunii unui EDD. Scoțând în evidență comunitatea și nevoia de soluții durabile, aceste definiții subliniază rolul expertului în promovarea schimbării pozitive și a bunăstării pe termen lung.

Definiția competenței DD trebuie să exprime capacitatea acestor experți de a-și duce la îndeplinire misiunea prin soluții inovatoare.

Figura 18. Definirea misiunii și competenței DD



Sursa: Autor BM

162. O astfel de clarificare a definițiilor permite o calibrare corespunzătoare a așteptărilor cu privire la ceea ce poate face un EDD: generează soluții care contribuie semnificativ la DD a comunităților. Reversul poate fi la fel de adevărat: comunitățile se dezvoltă durabil datorită competenței EDD din aceste comunități.

163. Folosirea termenului „rezolvare inovatoare a problemelor” în definiția de bază a competenței DD transmite o abordare proactivă și de perspectivă pentru depășirea provocărilor în domeniul DD. Spre deosebire de modul tradițional de rezolvare a problemelor, care se concentrează pe metode convenționale și soluții cunoscute, rezolvarea inovatoare a problemelor implică explorarea de noi idei, abordări și tehnologii pentru a găsi soluții creative și durabile. Încurajează gândirea neconvențională, adoptarea de experimente și contestarea stării de fapt pentru a obține rezultate transformatoare. Subliniind aspectul inovator, evidențiem importanța creativității, adaptabilității și îmbunătățirii continue în abordarea problemelor complexe de sustenabilitate și în generarea de schimbări pozitive.

164. Rezolvarea problemelor este un aspect fundamental care servește drept poartă de acces către misiunea și rolurile unui EDD. În centrul responsabilităților îndeplinite, EDD trebuie să exceleze în rezolvarea problemelor legate de DD, poziționându-le drept sursă primară pentru identificarea sau generarea de soluții. Problemele DD sunt adesea complexe, multifațetate și interconectate. Acestea necesită o abordare holistică și capacitatea de a identifica, analiza și rezolva probleme în diverse domenii,

cum ar fi cel social, economic și de mediu. EDD, în calitate de „rezolvatori" de probleme, pot naviga printre aceste complexități și pot propune soluții eficace.

165. Inovația în soluțiile DD, după cum este reflectată de recenziile literaturii de specialitate, implică adesea următoarele[72]:

- Noutate: Soluțiile inovatoare propun idei noi sau metode neconvenționale care diferă de practicile convenționale, oferind abordări unice de depășire a provocărilor de sustenabilitate.
- Transformare: Acestea urmăresc să genereze schimbări transformatoare prin contestarea paradigmelor existente, promovarea gândirii sistemice și promovarea comportamentelor și practicilor durabile.
- Scalabilitate: Soluțiile inovatoare au potențialul de a fi extinse sau replicate în diferite contexte, maximizându-și impactul și contribuind la ODD mai ample[73].
- Colaborare: Acestea încurajează colaborarea intersectorială, implicând diverse părți interesate pentru a-și aduce laolaltă expertiza și perspectivele și a obține astfel soluții mai holistice și mai eficace.
- Chiar dacă soluțiile DD sunt „copiate" ca modele de bune practică din alte comunități, ele sunt aplicate într-un context care este de regulă caracterizat de diferențe culturale, politice și economice. Acesta lucru impune necesitatea adaptărilor și inovațiilor, cel puțin în faza de implementare a acestor soluții.

166. În concluzie, deși soluțiile convenționale pot asigura rezultate eficace, soluționarea inovatoare a problemelor în domeniul DD subliniază o gândire avansată, care urmărește să identifice abordări neconvenționale, să folosească tehnologiile emergente și să integreze perspective interdisciplinare.

167. Comunități – în definiția propusă, conceptul de „comunități" trebuie interpretat dintr-o perspectivă mai amplă: grup de indivizi care împărtășesc interese, caracteristici sau scopuri comune și sunt conectați prin proximitate geografică, relații sociale sau valori comune. Este vorba de o entitate colectivă formată din diverse părți interesate, inclusiv rezidenți, organizații, instituții și alte entități, care interacționează și colaborează pentru a satisface nevoi comune, a rezolva probleme și a spori bunăstarea comunității, în ansamblu. Pentru un EDD care își desfășoară activitatea într-o instituție publică, conceptul de comunitate se extinde pentru a include și beneficiarii instituționali aliniați la misiunea instituției.

168. Pe baza unei astfel de definiții,[74] putem afirma că o persoană care deține competența de „dezvoltare durabilă" ***este capabilă să genereze și să implementeze soluții de dezvoltare durabilă pentru***

---

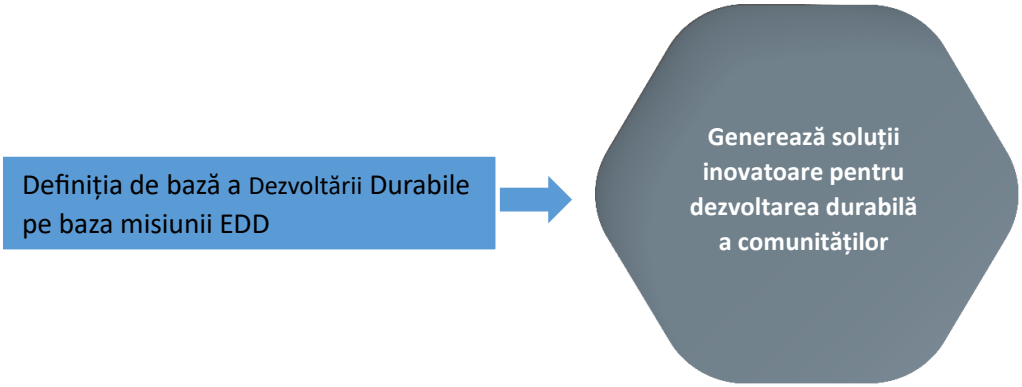
[72] A. Leicht, J, Heiss and W.J.Byun – Issues and trends in Education for Sustainable Development (Ro. Probleme și tendințe în educația pentru dezvoltare durabilă) – Editura UNESCO - 2018

[73] Breno Henrique Tomiyoshi Nakao & José Baltazar Osório Salgueirinho de Andrade Guerra - Creativity, Innovation, and Sustainable Development - Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals (*Ro. Creativitatea, inovația și dezvoltare durabilă - Enciclopedia obiectivelor de dezvoltare durabilă ale ONU*) - 2017

[74] O abordare similară de a defini competențele de durabilitate drept „setul interconectat de cunoștințe, abilități, atitudini și valori care permit o acțiune eficientă și concretă în lume în ceea ce privește problemele, provocările și oportunitățile de sustenabilitate din lumea reală, în funcție de context" a fost adoptată și de Wiek et al. 2011; Redman și Wiek, în curs de revizuire; UNESCO 2007.

comunități. Eficacitatea acestor soluții, precum și impactul rezultat din implementarea lor asupra DD în comunitate, constituie criteriul generic primar de evaluare a competenței expertului care a propus sau coordonat aplicarea acestor soluții.

Figura 19. Rolul fundamental al EDD



Sursa: Autor BM

5.3.2. Competența DD specifică: Componenta Abilități-cheie

169. Soluțiile DD analizate, identificate sau generate de un EDD se regăsesc în cadrul politicilor, strategiilor, inițiativelor sau proiectelor de dezvoltare durabilă. Pentru a identifica abilitățile-cheie care alcătuiesc o astfel de competență, întrebarea la care trebuie să se răspundă este: unde și în ce context sunt formulate aceste soluții inovatoare? Conform standardului ocupațional, aceste soluții de DD sunt formulate și prevăzute în cadrul politicilor și strategiilor. Deși doar o mică parte dintre EDD au în prezent responsabilitatea de a dezvolta politici și strategii (28%), aceasta continuă să fie principala modalitate prin care soluții ale experților pot fi puse în practică. Mai mult, soluțiile analizate sau propuse de un EDD se pot regăsi în cadrul proiectelor, planurilor de acțiune, deciziilor sau inițiativelor la nivel comunitar sau instituțional, precum și în activități care implică oferirea de consiliere metodologică părților interesate pe probleme de DD.

Caseta 3. Exemple de măsurare a performanței EDD

EDD care au participat la focus grupuri au declarat că performanța unui EDD poate fi măsurată în mod real în principal prin

- Evaluarea calității proiectelor și diferențiere obiectivă;
- Calitatea planificării la nivel regional;
- Calitatea formulării obiectivelor strategice;
- Capacitatea îmbunătățită de a lua decizii în cunoștință de cauză cu privire la identificarea de măsurilor care pot avea impact; și
- Claritatea specificațiilor, a documentației și solicitărilor de clarificări emise de un EDD.

Sursa: Autor BM

170. Chiar dacă este posibil ca EDD să nu aibă responsabilități sau acestora să li se solicite să dețină cunoștințe aprofundate despre elaborarea politicilor publice, conform misiunii, EDD ar trebui să poată contribui măcar cu:

- Analize ale calității soluțiilor DD propuse în respectivele politici;
- Evaluarea eficacității și eficacității soluțiilor incluse într-o politică;
- Recomandări (perspectiva punctului de vedere) de ajustări, modificări, completări și priorități care sporesc eficacitatea implementării soluției într-o politică publică; și
- Creșterea gradului de conștientizare, atunci când anumite măsuri de politică publică pot avea consecințe asupra sau pot conduce la abateri de la principiile DD.

Caseta 4. Exemple de provocări majore cu care se confruntă EDD

În cadrul focus grupurilor, EDD din cadrul Autorităților de Dezvoltare Regională (ADR) au declarat că una dintre principalele provocări este reprezentată de stabilirea unui set de criterii prin care să poată diferenția calitatea proiectelor propuse spre finanțare în funcție de impactul acestora asupra dezvoltării durabile.

Alți participanți la focus grupuri au făcut referire la modul în care li se solicită să contribuie la procesul decizional, precum și la analiza calității soluțiilor propuse în cadrul unei politici publice:

„Întâlnesc această terminologie și în domeniul meu de activitate, mai ales în legătură cu teme concrete, cum ar fi actele legislative. Atunci când se elaborează un act normativ, este esențial să se asigure că acesta este aliniat cu toate obiectivele de dezvoltare durabilă și că nu are un impact negativ asupra acestora."

„Este important să înțelegem că o politică publică nu funcționează în izolare. Spre exemplu, abordarea cu privire la violența împotriva femeilor nu are impact doar asupra sistemului de justiție, ci necesită și măsuri de protecție a agresorilor și ca impactul asupra copiilor, asistenței medicale și educației să fie luat în mod corespunzător în considerare. Prin urmare, atunci când se formulează o politică publică în domeniul justiției, aceasta ar trebui să integreze soluții și să ia în considerare și impactul asupra altor domenii ale dezvoltării durabile, inclusiv asupra infrastructurii."

Sursa: Autor BM

171. Următoarea listă de abilități poate fi extinsă cu domenii cum ar fi elaborarea de strategii, conceperea de proiecte, oferire de consiliere pentru diferite inițiative, procesul de decizie, elaborarea de acte normative sau politica privind companiile străine.

- Planifică, organizează și coordonează proiecte DD, inclusiv sarcinile, resursele, bugetele și calendarele pentru atingerea obiectivelor proiectului.

- Evaluează modul în care principiile și soluțiile DD sunt reflectate în modul de concepere a proiectelor și de alocare a resurselor *(aceasta este o abilitate necesară în mod aparte în scop de îmbunătățire a activității de către EDD din cadrul ADR - în timpul discuțiilor din focus grupuri).*

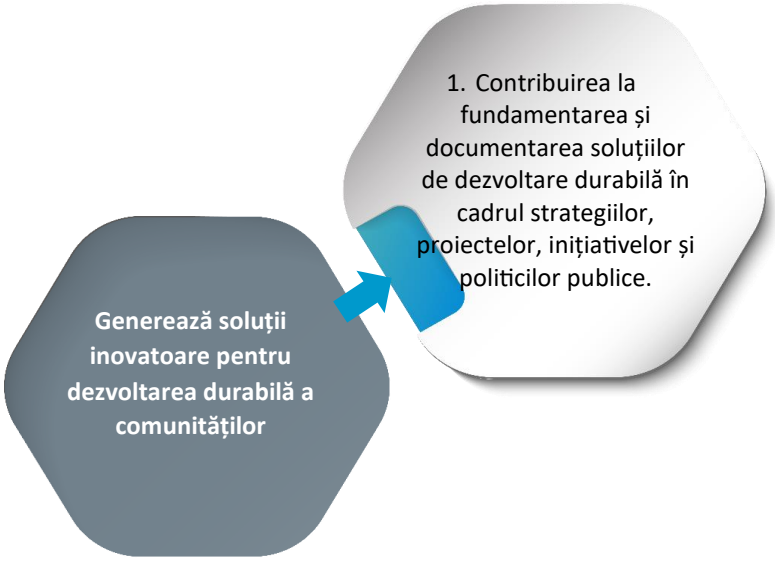
- Analizează modul în care soluțiile DD se reflectă asupra strategiilor, proiectelor sau inițiativelor publice pe axa măsuri-acțiuni-resurse-obiective operaționale-ODD strategice.

- Creează o structură de defalcare pentru un ODD, inclusiv obiective operaționale, indicatori, mijloace de acțiune și soluții DD la nivel de comunitate.

- Evaluează factorii de risc asociați cu pilonii economici, sociali și de mediu ai DD în contextul dezvoltării de proiecte, strategii sau politici publice.

172. Concluzia, bazată deopotrivă pe standardul ocupațional și pe perspectivele EDD, este că una dintre abilitățile cheie ale competenței DD ar trebui să fie capacitatea solidă de apreciere a modului în care soluțiile DD sunt reflectate în strategii, politici publice, proiecte sau decizii ale părților interesate. Iar acest domeniu de competență ar trebui să reflecte primul și cel mai important rol al unui EDD:

Figura 20. Domeniu de competență DD (nr. 1)



Sursa: Autor BM

173. Rolul unui EDD merge dincolo de furnizarea de soluții DD; acesta include și evaluarea impactului real al acestor soluții, măsuri, politici și strategii. Un astfel de rol este esențial pentru procesul de îmbunătățire continuă și inovare prevăzut de principiile DD și servește drept forță motrice primară prin care atât experții, cât și comunitățile învață.

174. Evaluarea impactului real al politicilor și strategiilor de dezvoltare durabilă este crucială pentru asigurarea eficienței și eficacității acestora. Evaluând impactul, un EDD poate identifica dacă obiectivele stabilite au fost atinse, dacă au existat efecte nedorite sau dacă sunt necesare ajustări pentru a maximiza rezultatele pozitive. Această evaluare permite o abordare bazată pe dovezi și contribuie la luarea deciziilor în cunoștință de cauză pentru îmbunătățirea continuă a politicilor și strategiilor DD. De asemenea, evaluarea impactului real al politicilor și strategiilor de dezvoltare durabilă promovează transparența și responsabilitatea. Analizând efectele concrete ale acestor inițiative, se asigură o mai mare transparență față de comunitate și părțile interesate pentru că se înțelege măsura în care aceste politici și strategii au contribuit la progresul către dezvoltarea durabilă. Acest lucru facilitează răspunderea în implementarea și monitorizarea acestor inițiative și asigură că deciziile și acțiunile sunt justificate și că resursele sunt alocate eficace pentru a obține rezultatele preconizate.

175. Analiza ocupațională și standardul ocupațional subliniază rolul pe care trebuie să îl îndeplinească un EDD în acest domeniu de activitate: „Evaluarea gradului de implementare pe domenii/subdomenii

de activitate, conform obiectivelor de dezvoltare durabilă incluse în Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României (SNDD).

176. Măsurarea și evaluarea impactului implementării soluțiilor, politicilor și strategiilor DD implică o serie de abilități care pot include următoarele:

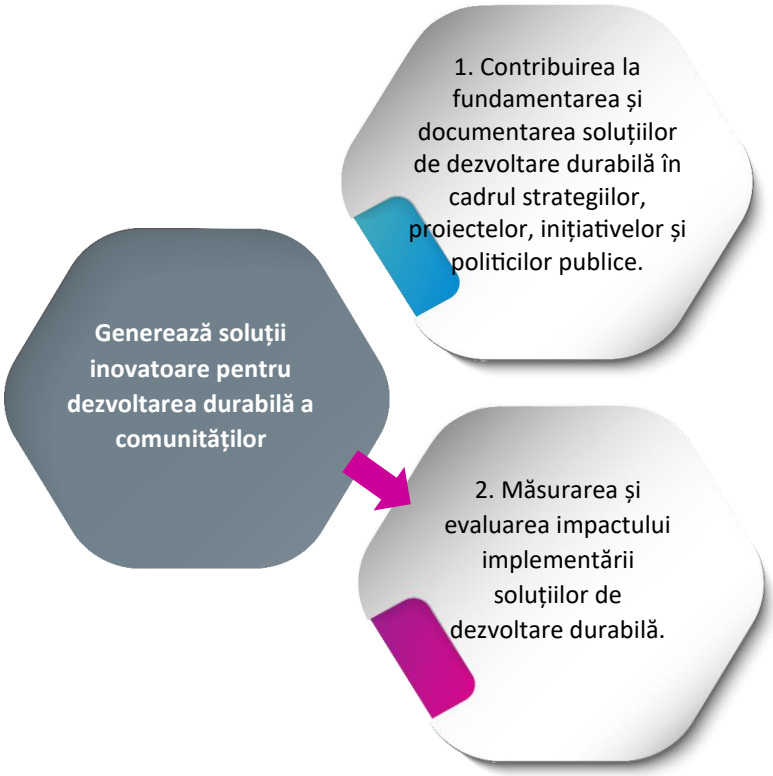
- Colectează, analizează și interpretează date relevante pentru a evalua impactul deciziilor, inițiativelor, politicilor sau strategiilor DD. Aici sunt incluse analiza statistică, vizualizarea datelor și capacitatea de a extrage informații relevante din seturi de date complexe.
- Realizează evaluări pentru a evalua eficacitatea și eficiența intervențiilor DD. Acest lucru implică conceperea cadrelor de evaluare, selectarea metodelor de evaluare potrivite și realizarea unor evaluări cuprinzătoare ale rezultatelor și efectelor obținute.
- Elaborează indicatori, stabilește valorile de referință și utilizează tehnici de măsurare corespunzătoare pentru a cuantifica amploarea schimbărilor care rezultă din implementarea soluțiilor, politicilor și strategiilor.
- Utilizează metode de analiză a impactului *ex post*, cum ar fi evaluarea durabilității, analiza cost-beneficiu sau analiza factorilor politici, economici, sociali și tehnologici (PEST).

177. Pentru o analiză *ex post* riguroasă, acest domeniu de competență ar trebui să includă un set de abilități legate de utilizarea aplicațiilor digitale și instrumentelor de analiză a datelor, precum și de prelucrarea și interpretarea datelor, după cum urmează:

- Utilizează aplicații și instrumente digitale pentru colectarea, stocarea și analiza datelor cu scopul de a îmbunătăți eficiența și acuratețea procesului de evaluare.
- Îți consolidează expertiza în utilizarea programelor software de analiză a datelor, cum ar fi Excel, SPSS sau alte instrumente specializate, pentru a gestiona și prelucra seturi mari de date cu eficacitate.
- Aplică tehnici de prelucrare a datelor pentru a curăța, transforma și pregăti datele pentru analiză, asigurând integritatea și fiabilitatea datelor.
- Interpretează și vizualizează datele prin grafice, diagrame și alte reprezentări vizuale pentru a facilita comunicarea constatărilor și informațiilor de perspectivă.

178. În concluzie, al doilea domeniu de competența DD trebuie să permită unui expert să evalueze și să aprecieze în mod eficace impactul implementării soluțiilor, politicilor și strategiilor DD, fundamentând astfel luarea deciziilor și facilitând îmbunătățirea continuă.

Figura 21. Domenii de competență DD (nr. 1 - 2)



Sursa: Autor BM

179. Un alt rol important îndeplinit de un EDD, necesar pentru îndeplinirea misiunii de a genera soluții inovatoare, este acela de a sintetiza prin rapoarte modul în care au fost implementate soluțiile DD, nivelul lor de eficacitate și potențialul acestora de a deveni modele de bune practică. Sintetizând aceste informații, un EDD oferă o imagine de ansamblu cuprinzătoare asupra aplicării soluțiilor DD, surprinzând rezultatele și impactul acestora. O astfel de analiză permite o înțelegere mai profundă a ceea ce a funcționat bine și a ceea ce poate fi îmbunătățit în inițiativele viitoare.

180. Mai mult, identificând poveștile de succes, EDD le poate evidenția drept modele de bune practică ce pot fi replicate și extinse în contexte similare. Aceste modele sunt referințe valoroase pentru alte persoane aflate în căutarea de abordări eficiente pentru a depăși provocările de sustenabilitate. Sinteza soluțiilor DD aplicate prin rapoarte joacă un rol vital în schimbul de cunoștințe, procesul de învățare și îmbunătățirea continuă în domeniul de interes. În plus, facilitează identificarea și diseminarea strategiilor de succes, încurajează colaborarea și, în cele din urmă, contribuie la promovarea ODD.

181. Standardul ocupațional subliniază acest rol prin următoarele responsabilități: ***Raportarea constatărilor privind efectele politicilor existente, Comunicarea eficientă a analizelor, rapoartelor și studiilor efectuate pe tematica dezvoltării durabile și Monitorizarea și aplicarea principiilor, normelor, procedurilor, strategiilor specifice de intervenție pentru a diminua riscurile existente privind atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă (ODD).*** În cadrul aceluiași rol se poate integra și contribuția așteptată a EDD la eforturile de elaborare a rapoartelor naționale voluntare.

Caseta 5. Exemple de surse de informații pentru EDD

Experții în dezvoltare durabilă (EDD) care au participat la focus grupuri au menționat o serie de surse de informații pe care le folosesc pentru a îndeplini rolul de monitorizare și raportare alocat EDD:

- Surse oficiale de date (INS, TEMPUS, platforma Flood Hub, ADI - Asociații de Dezvoltare Intercomunitară)
- Analiză pe teren și implicarea comunității (vizite la fața locului, din ușă în ușă, surse locale)
- Expertiza și cunoștințele colegilor sau specialiștilor din alte instituții
- Diferite alte Surse (RoAdapt, EC, OCDE, programe software legislative).

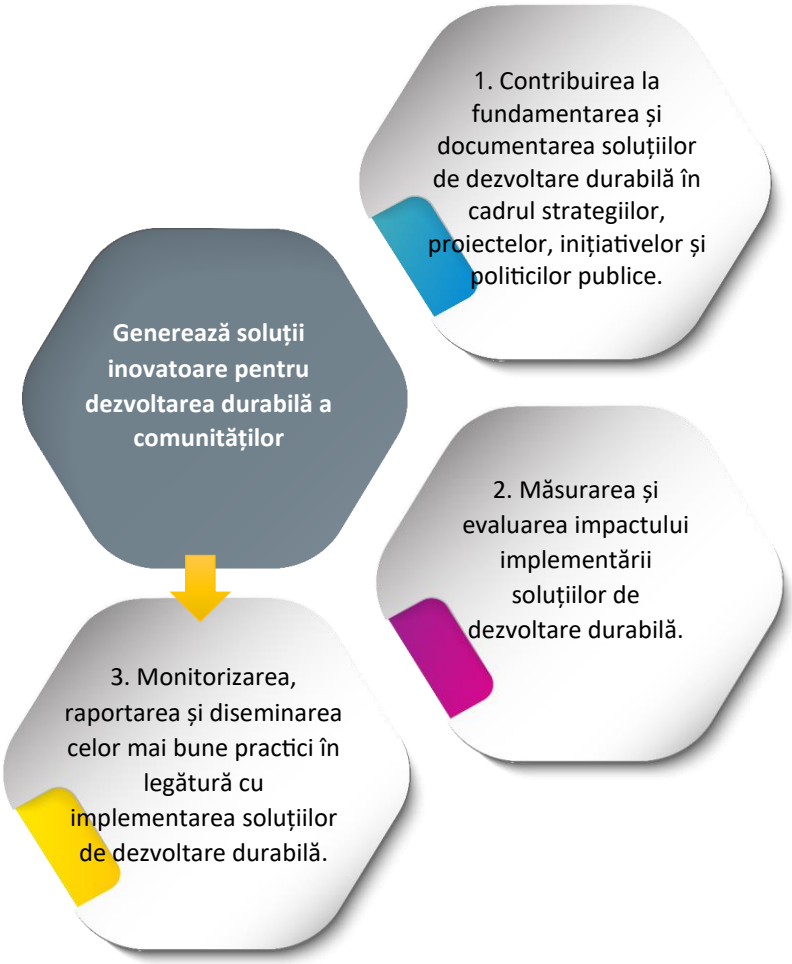
182. Monitorizarea, raportarea și diseminarea celor mai bune practici în legătură cu implementarea soluțiilor DD implică o plajă largă de abilități, care pot include următoarele:

- Realizează colectarea și analiza datelor, folosind instrumente digitale pentru colectarea, interpretarea și raportarea datelor.
- Sintetizează informații relevante pentru a fi diseminate ca exemple de bune practică.
- Condensează și consolidează informațiile relevante; se profesionalizează în selectarea și administrarea datelor și dovezilor relevante.
- Elaborează rapoarte cuprinzătoare care extrag informații cheie și lecții învățate din proiecte de succes, evidențiind punctele esențiale pentru diseminare pe scară mai largă.
- Elaborează studii de caz sau povești de succes care ilustrează cele mai bune practicile, expunând soluții inovatoare și rezultatele pozitive obținute de acestea.
- Se implică în activități de schimb de cunoștințe și de networking pentru a contribui la dezvoltarea rețelelor profesionale în cadrul comunităților EDD.

183. La prima vedere, acest domeniu de competență DD poate părea mai limitat în ceea ce privește complexitatea și setul de abilități necesare, comparativ cu cele anterioare. Totuși, corespunde unui rol esențial în formarea unei rețele de experți care împărtășește cele mai bune practici și inovează permanent în acest domeniu. Având în vedere că România dezvoltă un Centru Virtual de Resurse pentru Dezvoltare Durabilă, principalele contribuții la acest centru ar trebuie să provină de la EDD.

184. În concluzie, al treilea rol major îndeplinit de un EDD trebuie susținut de un domeniu-cheie de competență, după cum se ilustrează în Figura de mai jos.

Figura 22. Domenii de competență DD (nr. 1-3)



Sursa: Autor BM

185. Al patrulea rol principal al EDD se referă la modul în care comunică și promovează valorile și principiile DD în comunitate. Rezultatele Sondajului 2 arată că *Crearea de punți de comunicare între instituțiile publice și comunități* se regăsește printre cele mai importante trei abilități care trebui deprinse de un EDD. Analiza ocupațională și standardele ocupaționale evidențiază acest rol important prin anumite responsabilități, cum ar fi *Implementarea strategiilor de comunicare pentru a crește gradul de conștientizare asupra aspectelor DD*; *Comunicarea pe teme de DD cu instituțiile publice, sectorul de afaceri, organizațiile neguvernamentale, comunitatea academică și alte părți interesate*; *Implicarea în activități de promovare și conștientizare a DD, inclusiv evenimente și proiecte comune.*

Caseta 6. Exemple de metode și practici de formare profesională au rezultat din focus grupuri

Experții în dezvoltare durabilă (EDD) care au participat la focus grupuri au menționat o plajă largă de metode și practici pe care le aplică (sau pe care ar trebui să aplice) pentru a-și duce la îndeplinire rolul de a construi punți de comunicare cu comunitățile:

- Comunicare directă și interacțiune personală (interacțiune directă și vizite la fața locului, însoțit de un reprezentant local, cum ar fi preotul, profesorul, medicul sau organizațiile neguvernamentale [ONG-uri] din localitate)
- Platforme virtuale și comunicare online (cetățenii pot oferi și obține feedback de la instituții și alte aplicații sau platforme online)
- Strategii bazate pe date și mecanisme instituționale (buletine informative, statistici și materiale grafice care să fie prezentate)
- Abordări bazate pe colaborare și implicarea comunității (focus grupuri, întâlniri în comunitate, seminarii, dezbateri publice).

Sursa: Autor BM

186. Deși acest rol este mai bine înțeles și acceptat de asistenții sociali sau personalul medical care lucrează pe teren, dar mai puțin cunoscut sau practicat de alte categorii de EDD, rolul de contact direct cu comunitatea trebuie definit pentru un EDD și trebuie reflectat în profilul de competență în consecință.

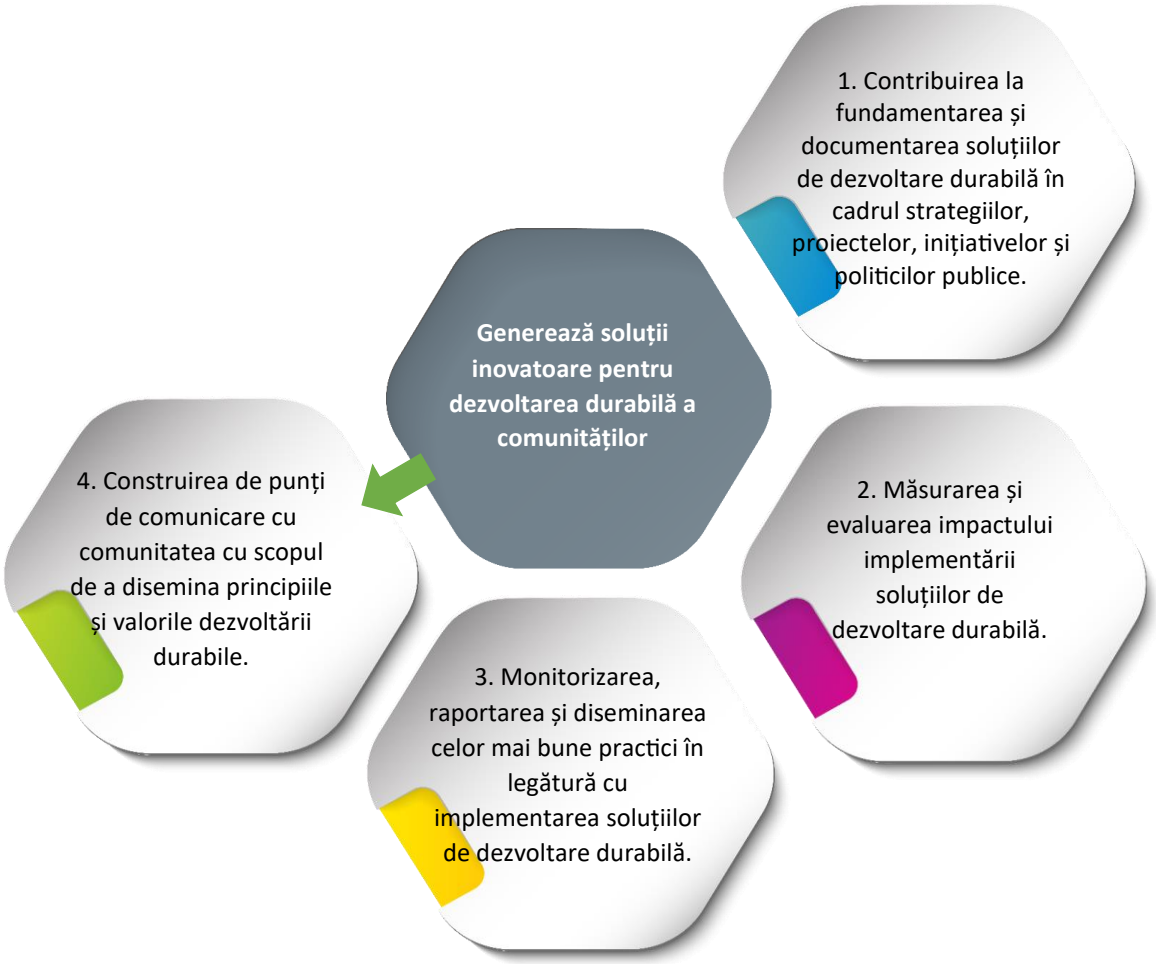
187. Alături de acest rol ar trebui să includem și responsabilitățile de a crea legături/punți între comunități și instituții publice. Standardul ocupațional îl subliniază printr-o listă de competențe necesare: *Colaborează cu agențiile guvernamentale; Stabilește contacte cu comunitățile și autoritățile locale; Stabilește contacte cu oficialii guvernamentali.*

188. Construirea de punți de comunicare cu comunitatea cu scopul de a disemina principiile și valorile DD implică o plajă de abilități care pot include următoarele:

- Comunică concepte complexe într-o manieră clară și accesibilă; condensează și consolidează informații pertinente.
- Facilitează comunicarea între diferite părți interesate.
- Promovează colaborarea și consensul între diferiți actori.
- Susține prezentări pentru a genera un apel la acțiune.
- Îi implică și îi inspiră pe ceilalți prin povești și națiuni.
- Folosește instrumentele digitale și rețelele de socializare în scopuri de comunicare.
- Găsește soluții la provocările legate de comunicare și posibilele conflicte de interese
- Își adaptează stilul de comunicare la interlocutor și context.
- Creează conținut pentru a promova ODD și principiile.
- Construiește rețele și relații formale și informale, dezvoltă relații interpersonale, câștigă încredere și menține o comunicare permanentă pentru a stimula colaborarea și înțelegerea reciprocă.

189. Modelul de competență trebuie îmbogățit cu un al patrulea domeniu de competență corespunzător acestui rol, după cum se ilustrează în Figura de mai jos.

Figura 23. Domenii de competență DD (nr. 1-4)



Sursa: Autor BM

190. Cel de-al cincilea rol major îndeplinit de un EDD evidențiază un aspect fundamental al misiunii sale: identificarea nevoilor DD la nivel de comunitate. Respondenții la Sondajul 2 au subliniat că abilitatea de *a identifica și analiza nevoile comunității* se numără printre cele mai importante șase priorități, indiferent de tipul de instituție, regiune sau responsabilități individuale ale EDD. Recunoașterea caracterului definitoriu al acestui rol pentru profilul ocupațional EDD arată importanța ca profesioniștii din domeniu să stăpânească un set complex de competențe pentru a-l duce îndeplinire în mod eficace.

191. Printr-o implicarea activă cu membrii comunității și părțile interesate, EDD poate obține informații despre provocările sociale, economice și de mediu unice cu care se confruntă aceștia. Această înțelegere permite dezvoltarea de soluții DD personalizate și eficace care să răspundă nevoilor și aspirațiilor specifice ale comunității. Implicând comunitatea în identificarea și analiza propriilor nevoi, EDD promovează un sentiment de responsabilitate și de implicare. Această abordare participativă potențează eficacitatea și sustenabilitatea inițiativelor de dezvoltare de vreme ce soluțiile sunt create împreună cu comunitatea, având-se în vedere perspectivele, valorile și prioritățile acesteia. În cele din urmă, acest lucru conduce la rezultate mai relevante și cu impact asupra DD.

Caseta 7. Principalele nevoi de formare profesională (Sondajul 2: răspunsuri deschise)

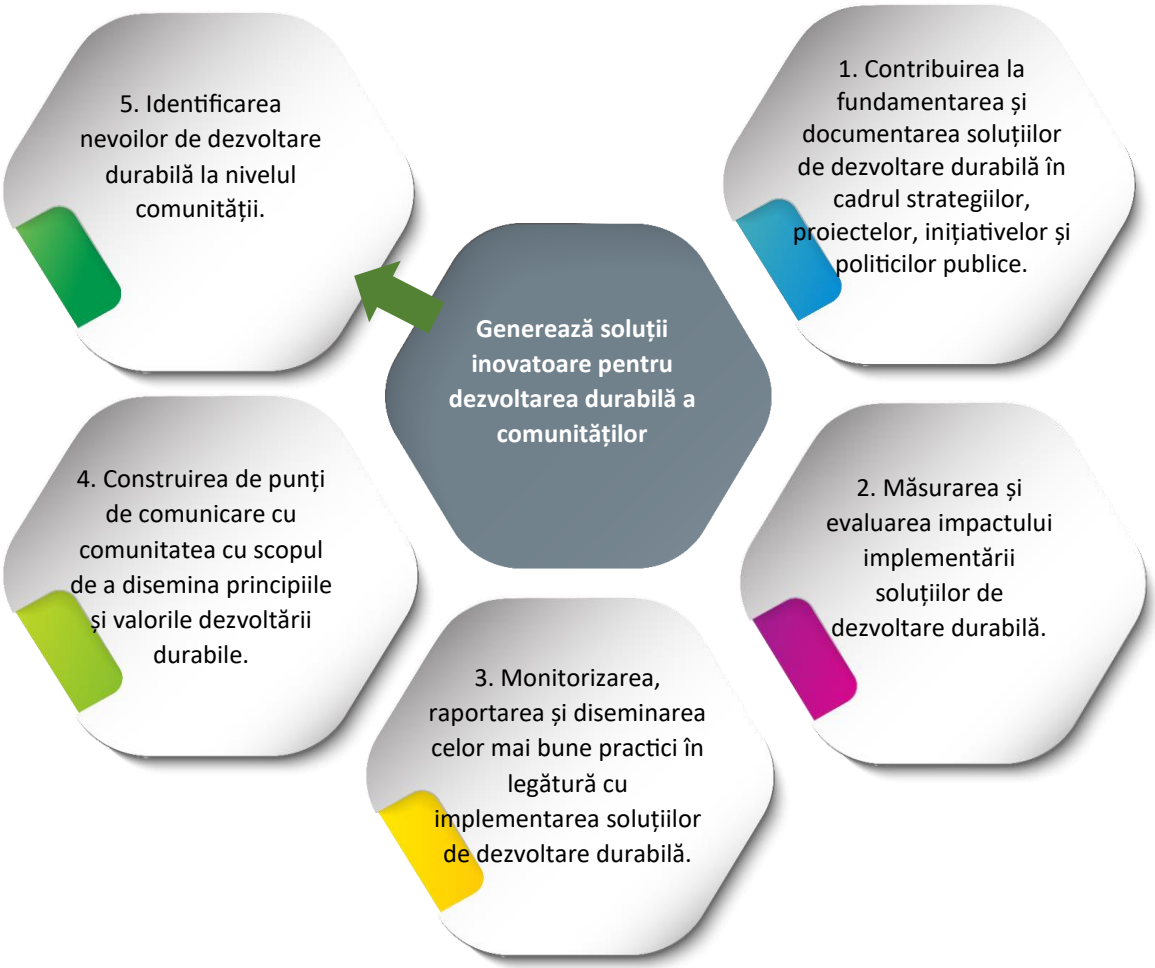
Analizând răspunsurile deschise la întrebarea adresată în Sondajul 2, *Vă rugăm să specificați 3 nevoi suplimentare de formare profesională care vă vor permite să vă îndepliniți rolul de expert în dezvoltare durabilă*, am identificat o frecvență mare de răspunsuri care evidențiază nevoia de formare profesională în îndeplinirea rolului de analist al nevoilor comunității:

- Analiza continuă a nevoilor societății
- Accesarea de informații actualizate și corecte, colectarea de date despre DD, identificarea și monitorizarea nevoilor și indicatorilor DD.

192. Identificarea nevoilor DD la nivel de comunitate implică o serie de abilități care pot include următoarele:

- Realizează evaluări și analize ale nevoilor comunității pentru a identifica prioritățile și provocările DD.
- Colectează și analizează date legate de aspectele sociale, economice și de mediu ale dezvoltării comunității.
- Interpretează datele, identifică tendințele și face recomandări fundamentate de intervenții în domeniul DD.
- Interacționează cu părțile interesate din comunitate și organizează consultări pentru a aflat informații și perspective și perspective despre și asupra nevoilor DD.
- Articulează și prezintă constatările către diverse audiențe, inclusiv membrii comunității, oficiali guvernamentali și alte părți interesate.
- Utilizează instrumente, programe software și tehnologii relevante pentru colectarea, analiza și raportarea datelor în contextul nevoilor de DD ale comunității.
- Se angajează să respecte principiile echității, justiției sociale și incluziunii în procesul de identificare și analiză a nevoilor DD ale comunității.

Figura 24. Domenii de competență DD (nr. 1-5)



Sursa: Autor BM

193. Al șaselea rol major al unui EDD este legat de procesul de rezolvare a problemelor și de generare de soluții. Procesul de generare de soluții în domeniul DD este rareori rezultatul exclusiv al gândirii individuale sau cercetării individuale. Pentru a genera de soluții, EDD colaborează în echipe multidisciplinare, care oferă specializări, experiențe și medii socioculturale diverse.

194. Implicarea resurselor, realizarea de analize ale riscurilor în implementarea soluțiilor, stabilirea ordinii de prioritate a intervențiilor sau obținerea angajamentului părților interesate - toate acestea sunt componente ale unui proces de rezolvare a problemelor care necesită muncă în echipă sau ca un EDD trebuie să stăpânească aceste abilități pentru a-și duce la îndeplinire misiunea.

195. Standardul ocupațional indică acest rol prin următoarea responsabilitate: *Familiarizarea cu funcțiile muncii în echipă.* De asemenea, în lista competențelor mai regăsim *Dezvoltarea de rețele profesionale; Stabilirea de contacte cu oficialii guvernamentali; Stabilirea de contacte cu comunitățile și autoritățile locale.* Acesta evidențiază natura bazată pe colaborare a misiunii de a genera soluții DD a unui EDD.

196. Desfășurarea de activități, în echipe multidisciplinare, pentru a identifica soluții DD pentru comunitate implică o plajă de abilități, care pot include următoarele:

- Lucrează eficace cu persoane din medii și discipline și cu perspective diverse pentru a atinge obiective comune în domeniul DD.
- Colectează, analizează și interpretează date legate de DD, folosind instrumente și metode digitale relevante.
- Face schimb de idei pentru a consolida și analiza probleme complexe, a identifica soluții inovatoare și a lua decizii în cunoștință de cauză în contextul DD.
- Navighează prin și lucrează în medii dinamice și în schimbare, adaptându-se la noile provocări, tehnologii și metodologii.
- Utilizează metode și instrumente de analiză *ex ante* a impactului.
- Analizează interconexiunile dintre sistemele sociale, economice și de mediu pentru a dezvolta soluții DD holistice.
- Facilitează echipele multidisciplinare, promovează colaborarea și îi inspiră pe ceilalți către o viziune comună asupra DD.
- Gândește creativ și propune abordări inovatoare pentru a depăși provocările legate de sustenabilitate, promovând idei și soluții noi în cadrul echipelor multidisciplinare.
- Gestionează conflictele și dezacordurile care pot să apară în cadrul echipelor multidisciplinare, promovând un mediu de lucru pozitiv și productiv.
- Interacționează cu și implică diferite părți interesate, inclusiv comunități locale, oficiali guvernamentali, ONG-uri și reprezentanți ai industriei, în procesul de generare a soluțiilor DD.

197. Modelul de competență este completat de un al șaselea domeniu de competență corespunzător celui de-al șaselea rol major al unui EDD.

Figura 25. Modelul de competențe DD

Sursa: Autor BM

198. În concluzie, competența specifică în domeniul DD trebuie să reflecte misiunea și rolurile principale așteptate de la un EDD.

Tabelul 14. Misiunea și rolurile principale așteptate de la un EDD

Declarația de misiune a EDD	**Definiția competenței DD**
Stimulează dezvoltarea durabilă prin tehnici de soluționare a problemelor și inovație, promovând creșterea pe termen lung în comunități.	Setul interconectat de cunoștințe, abilități și atitudini care permite rezolvarea în mod inovator a problemelor de dezvoltarea durabilă în comunități.
EDD - roluri principale	**DD - domenii de competență/abilități-cheie**
Rolul 1 - Să contribuie la politici, strategii, proiecte, inițiative sau decizii publice care vizează dezvoltarea durabilă a comunităților	Contribuirea la fundamentarea și documentarea soluțiilor de dezvoltare durabilă în cadrul strategiilor, proiectelor, inițiativelor și politicilor publice.
Rolul 2 - Să evalueze impactul soluțiilor de dezvoltare durabilă aplicate la nivel de comunitate.	Măsurarea și evaluarea impactului implementării soluțiilor de dezvoltare durabilă.
Rolul 3 - Să monitorizeze și raporteze pe marginea soluțiilor aplicate și a progresului obținut în dezvoltarea durabilă a comunităților	Monitorizarea, raportarea și diseminarea celor mai bune practici în legătură cu implementarea soluțiilor, proiectelor, strategiilor și politicilor publice în domeniul dezvoltării durabile.
Rolul 4 - Să construiască punți de comunicare cu comunitatea în conformitate cu valorile și principiile dezvoltării durabile	Construirea de punți de comunicare cu comunitatea cu scopul de a disemina principiile și valorile dezvoltării durabile.
Rolul 5 - Să identifice nevoile de dezvoltare durabilă la nivelul comunității	Identificarea nevoilor de dezvoltare durabilă la nivelul comunității.
Rolul 6 - Să desfășoare activități, în echipe multidisciplinare, pentru a identifica soluții de dezvoltare durabilă la nivel de comunitate	Desfășoară activități, în echipe multidisciplinare, pentru a identifica soluții de dezvoltare durabilă pentru comunitate.

Sursa: Autor BM

199. Deși formularea de pe cele două coloane este similară (pentru simplitate și claritate, se recomandă utilizarea unor expresiilor similare), diferența constă în faptul că prima coloană se referă la rolurile și responsabilitățile așteptate sau atribuite unui EDD (din surse externe), în timp ce a doua coloană se referă la ceea ce un EDD dezvoltă (din interior) prin formare profesională sau experiență.

200. Utilizarea tehnologiilor digitale este identificată drept o nevoie esențială de formare profesională; totuși, din perspectiva rolului unui EDD, aceasta nu poate fi un obiectiv sau un rol în sine, ci mai degrabă un mijloc de îndeplinire a misiunii și a celor șase roluri principale. Din perspectiva competenței DD, utilizarea tehnologiilor digitale și abilitățile de analiză a datelor se regăsesc în cadrul mai multor domenii de competență. Prin urmare, obiectivele de formare profesională pentru un EDD ar putea fi formulate în termeni de „cum pot fi utilizate tehnologiile digitale pentru a îndeplini rolurile principale”:

- Cum pot fi utilizate tehnologiile digitale în identificarea nevoilor sau provocărilor comunității

- Cum pot fi accesate sursele de date digitale pentru a fundamenta soluțiile DD
- Cum pot fi accesate sursele de date digitale pentru a identifica tendințele sau progresul
- Cum se poate utiliza aplicația digitală pentru a măsura impactul unei soluții DD.

Caseta 8. Categorii de tehnologii digitale sau aplicații pe care EDD trebuie să le folosească

Experții în dezvoltare durabilă (EDD) care au participat la focus grupuri au menționat cinci categorii de tehnologii sau aplicații digitale pe care trebuie să le utilizeze în rolul real:

- Instrumente de baze de date (bazele de date INS și EUROSTAT, disponibile public și care pot fi exportate în Excel)
- Instrumente universale de prelucrare a datelor (instrumente Excel și IA)
- Instrumente instituționale specifice (portal de servicii online la nivel instituțional pentru furnizarea și colectarea de informații relevante), „Smart Territory" - o aplicație dedicată cetățenilor
- Sistemul informațional geografic (GIS) și aplicațiile conexe
- Aplicații pentru gestionarea fondurilor (SMIS, semnătura digitală).

Sursa: Autor BM

201. Aceste abilități digitale trebuie să facă parte din pachetul de formare profesională pentru un EDD și să fie incluse în fiecare dintre cele șase domenii esențiale de competență DD.

202. În plus, în ceea ce privește misiunea unui EDD de a contribui la dezvoltarea digitală a comunității, se face referire la un rol specializat și, firește, la o abordare distinctă în ceea ce privește competența și abilitățile. Spre exemplu, un EDD specializat în digitalizare în domeniul DD va avea o competență specifică, cum ar fi „Dezvoltare digitală durabilă" și ar putea juca un rol esențial în

- Asigurarea accesului la tehnologiile și infrastructura digitale în comunitățile deservite;
- Promovarea alfabetizării digitale și a dezvoltării competențelor pentru toți indivizii, inclusiv pentru grupurile marginalizate;
- Îmbunătățirea utilizării soluțiilor digitale pentru o guvernare eficientă și transparentă;
- Îmbunătățirea conectivității digitale și a accesului la servicii de internet accesibile și fiabile;
- Valorificarea potențialului tehnologiilor emergente, cum ar fi inteligența artificială și blockchain, în scopul DD; și
- Îmbunătățirea măsurilor de securitate cibernetică pentru a proteja sistemele digitale și infrastructura din comunitate și așa mai departe.

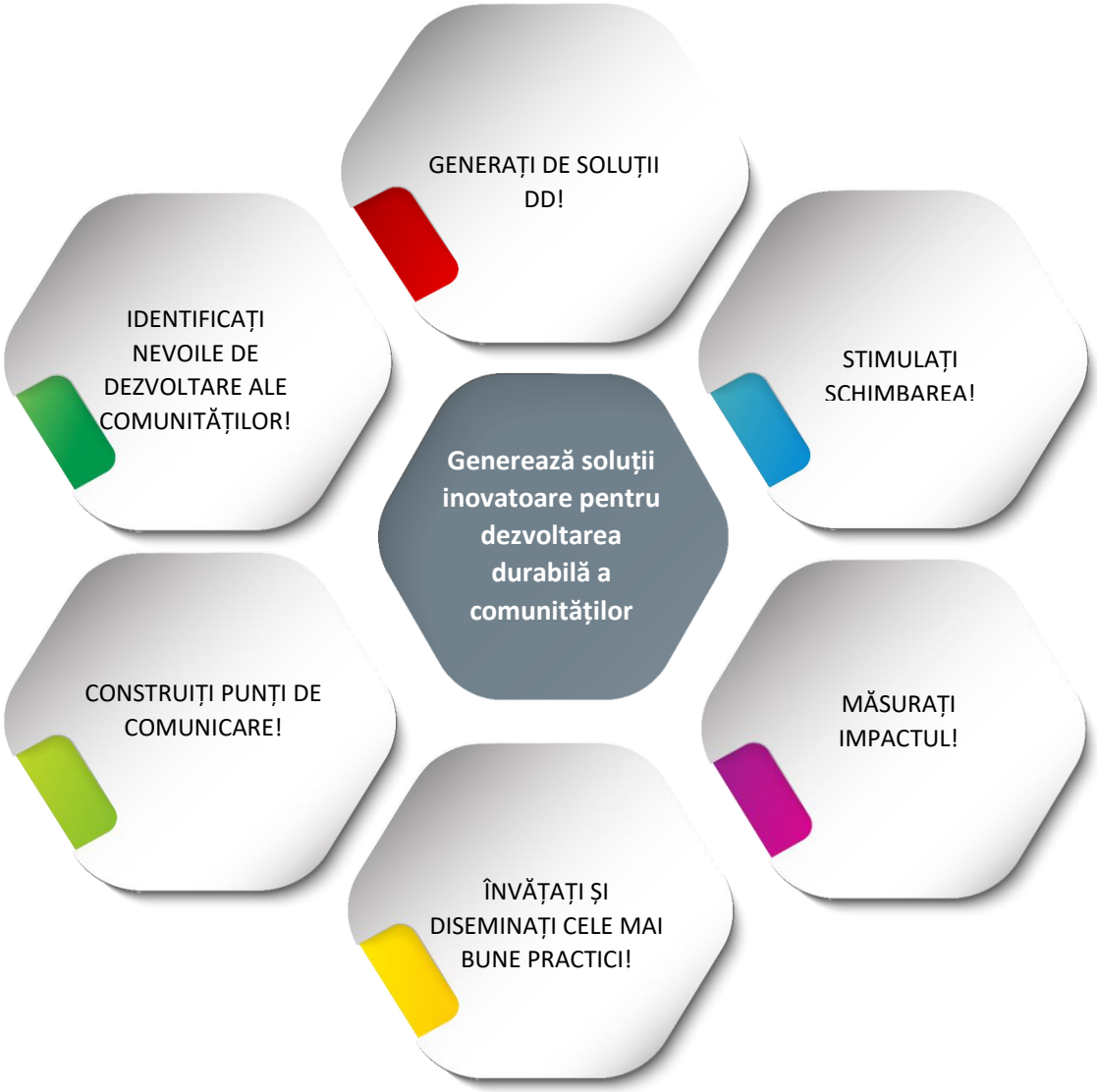
203. În acest context, competența necesară unui EDD axat pe digitalizare va include o combinație de competență DD și competență în transformare digitală și ar putea fi denumită *Digitalizarea dezvoltării durabile.*

204. Aceleași principii ale specializării s-ar putea aplica și pilonilor sociali, de mediu sau economici ai DD. Cu alte cuvinte, cele șase domenii de bază ale competenței de dezvoltare durabilă[75] urmează cele șase roluri cheie așteptate de la un EDD și au rol de apel direct la acțiune:

[75] Termenii „domenii de competență" și „abilități-cheie" sunt folosiți în mod interschimbabil în acest model cu șase domenii de competență DD fundamentale.

1. Stimulați schimbarea!
2. Măsurați impactul!
3. Învățați și diseminați cele mai bune practici!
4. Construiți punți de comunicare!
5. Identificați nevoile de dezvoltare ale comunităților!
6. Generații soluții DD!

Figură Principalele roluri ale EDD



Sursa: Autor BM

205. Acest model, care creează un cadru universal de competențe pentru un EDD, îndeplinește următoarele cerințe:

- Este în conformitate cu un cadru conceptual și metodologic adoptat la nivel internațional.[76]
- Corespunde axei responsabilități-competențe, după cum este reprezentată în standardul ocupațional pentru EDD.
- Oferă o viziune simplă și interesantă asupra misiunii și competenței așteptate de la un EDD: *Generează de soluții inovatoare pentru dezvoltarea durabilă a comunităților.*
- Facilitează aplicarea modelului în stabilirea obiectivelor și metodelor de formare profesională.

206. Din perspectiva definiției operaționale, modelul subliniază *abilitățile* esențiale care fac parte din competența DD și trebuie completat cu *cunoștințe* și *atitudini*.[77]

207. Evidențiindu-se drept punctul culminant al capitolului, modelul definitivat include șase module bazate pe competențe, aliniate meticulos cu roluri și responsabilități distincte în dezvoltarea durabilă. Având în vedere că își are rădăcina în roluri, se recomandă a modelul să fie integrat în inițiativele de formare profesională care vizează experții în dezvoltare durabilă.

5.3.3. Competența DD specifică: Componenta Atitudini

208. Când vine vorba de componenta legată de atitudini a unei competențe DD, este imperativ ca următoarele aspecte să fie avute în vedere: atitudini care reflectă un angajament față de valorile și principiile DD; o atitudine canalizată spre rezolvarea problemelor; atitudini de toleranță, acceptare și empatie față de nevoile și interesele comunităților; și atitudini necesare pentru inovare și colaborare. Pentru a enumera atitudinile specifice unui EDD, acestea trebuie strâns corelate cu misiunea și rolurile pe care EDD se așteaptă să le îndeplinească.

209. Deoarece misiunea EDD conține anumite cuvintele cheie: dezvoltare durabilă, rezolvarea problemelor și comunități, atitudinile fundamentale trebuie să fie aliniate cu elementele cheie ale misiunii. În plus, putem include atitudini de deschidere față de inovare - pentru a da specificitate tipului de probleme care sunt rezolvate (soluții inovatoare) și de deschidere către munca în echipă și colaborare.

210. Studiile[78] au evidențiat importanța componentei atitudinale a competențelor DD. „…Rieckmann (2012) a încercat să trateze lipsa de diversitate în rândul savanților care se implicau în studii despre EDD. În special, autorul a realizat un studiu Delphi care a implicat 70 de experți din America Latină și Europa, pentru a ajunge la un consens asupra unui set incluziv de competențe cheie necesare pentru dezvoltare durabilă. Experții au fost mai întâi împărțiți în două grupuri geografice care ierarhizau *a priori* competențele identificate în funcție de proeminența contextului local. În continuare, ambele grupuri s-au

[76] Bianchi, G. 2020. "Sustainability Competences." (*Ro. Competențele sustenabilității*) EUR 30555 EN, Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg.

[77] O înțelegere larg acceptată în domeniul psihologiei și științelor sociale se referă la definiția dată termenului „atitudini" ca fiind un set de credințe, sentimente și tendințe comportamentale care modelează gândurile, acțiunile și răspunsurile unei persoane la diferite situații. Indivizii au predispoziții sau înclinații față de anumite idei, valori sau comportamente. Atitudinile pot influența modul în care indivizii percep și interacționează cu lumea din jurul lor, pentru a-și ghida procesele de decizie și acțiunile.

[78] Marco Rieckmann. 2012. "*Future-Oriented Higher Education: Which Key Competencies Should Be Fostered through University Teaching and Learning*?" (*Ro. Educație superioară orientată spre viitor: ce competențe cheie trebuie stimulate prin predare și învățare universitară?*) Institutul pentru Comunicare de Mediu și Sustenabilitate, Universitatea Leuphana din Lünebur, Germania.

reunit pe un teren comun și au selectat competențe cheie pentru dezvoltarea durabilă. Cadrul acestora poate fi distins prin descrierea atitudinală a competențelor. Merită remarcate importanța muncii interdisciplinare (ex. Chandu și Kancharla, 2012; Dimante și colab., 2019; Lozano și colab., 2017) și a colaborării eterogene (de exemplu, Armstrong și colab., 2016), empatia și schimbarea de perspectivă (ex. Garcia și colab., 2017; Lozano și colab., 2017), precum și ambiguitatea și toleranța la frustrare. Contrar constatărilor lui Wiek și colab. (2011, 2016) și ale lui Brundiers și colab. (2020), experții includ gândirea critică printre competențele fundamentale pentru dezvoltarea durabilă.

Glasser și Hirsh (2016) au identificat cinci competențe de bază suplimentare în studiul lor de caz, bazându-se pe cadrul original creat de Wiek și colegii săi (2011). Aceștia au organizat un atelier de lucru cu 100 de participanți și au încercat să identifice competențele de bază de care elevii care, fiind cetățeni responsabili, pot influența (și educa) comunitatea în ansamblu. În special, autorii au adăugat afinitatea pentru viață, cunoștințele generale despre situația planetei și două competențe legate de performanță, cum ar fi modelarea unui comportament durabil, luarea de decizii înțelepte și schimbarea socială transformatoare."

211. Principalele atitudini propuse pentru competența DD acoperă principalele constatări ale cercetătorilor, însă într-o manieră mai concisă:

- **Angajamentul față de valorile DD** acoperă *afinitatea pentru viață, modelarea comportamentelor durabile* și *schimbarea socială transformatoare.*
- **Atitudinea orientată spre rezolvarea problemelor** acoperă *gândirea critică, luarea de decizii înțelepte, ambiguitatea* și *toleranța la frustrare* în ceea ce privește complexitatea și incertitudinea.
- **Toleranță, acceptare și empatie față de nevoile și interesele comunităților** acoperă *empatia*, schimbarea perspectivei și *toleranța la frustrare* în ceea ce privește diferitele interese sau perspective culturale.
- **Deschiderea către inovare** acoperă *schimbarea socială transformatoare*, *ambiguitatea* și *toleranța la frustrare*.
- **Promovarea sinergiei prin muncă în echipă și colaborare** acoperă *munca interdisciplinară* și *colaborarea eterogenă.*

212. În cadrul competenței pentru funcționarii publici, rezolvarea problemelor și luarea deciziilor sunt recunoscute drept competențe generale esențiale (așteptate de la toți funcționarii publici). Cu toate acestea, în contextul competenței DD, rezolvarea problemelor prezintă anumite caracteristici specifice. Spre exemplu, soluțiile trebuie formulate având în vedere impactul lor asupra viitorului, care necesită anticipare și gândire în termeni de lanțuri de cauze și impact. În plus, abilitatea de a gândi la scară largă și de a dezvolta acțiuni și decizii care pot influența viitorul este crucială. Aceste elemente sunt specifice contextului DD și necesită abilități de gândire strategică.

213. Cercetările și meta-analizele realizate pentru a răspunde la întrebarea „care sunt competențele generale necesare unui EDD" au fost sintetizate de UNESCO.[79]

[79] Educație pentru Dezvoltare Durabilă: Obiective de învățare - Publicat în anul 2017 de Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură (UNESCO).

Caseta 9. Competențe generale necesare unui EDD

„Următoarele competențe sunt, în general, considerate esențiale pentru dezvoltarea durabilă avansată (a se vedea Haan, 2010; Rieckmann, 2012; Wiek și colab., 2011):

- Competență în **Gândire sistematică**: Abilitatea de a recunoaște și a înțelege relațiile, de a analiza sisteme complexe, de a reflecta asupra modului în care sistemele sunt interconectate în diferite domenii și dimensiuni și de a elimina incertitudinea.
- **Competența anticipativă**: Abilitățile de a înțelege și a evalua mai multe scenarii de viitor - posibil, probabil și dezirabil, de a crea o viziune proprie pentru viitor, de a aplica principiul precauției, de a evalua consecințele acțiunilor și de a aborda riscurile și schimbările.
- **Competența normativă**: Capacitatea de a înțelege și de a reflecta asupra normelor și valorilor care stau la baza acțiunilor unei persoane, de a negocia valori, principii, scopuri și ținte de sustenabilitate în contexte de interese conflictuale și compromisuri, incertitudine cu privire la cunoștințe și contradicții.
- **Competența strategică**: Abilitățile de a dezvolta și implementa în mod colectiv acțiuni inovatoare care promovează sustenabilitatea la nivel local și mai larg.
- **Competența de colaborare:** Abilitățile de a învăța de la alții, de a înțelege și a respecta nevoile, perspectivele și acțiunile celorlalți (empatie), de a înțelege, a relaționa cu ceilalți și a fi sensibil la ceilalți (leadership empatic), de a aborda conflictelor din cadrul unui grup și de a facilita rezolvarea problemelor prin colaborare și participare.
- Competența de **Gândire critică**: Abilitatea de a pune în discuție norme, practici și opinii, de a reflecta asupra propriilor valori, percepții și acțiuni și de a lua poziție în discursul despre sustenabilitate.
- Competența de **Autocunoaștere**: Abilitatea de a reflecta asupra rolului unei persoane în comunicarea și societatea locală și globală, de a evalua și motiva permanent propriile acțiuni și de a gestiona propriile sentimente și dorințe.
- Competență de **Rezolvare integrată a problemelor**: Capacitatea generală de a aplica diferite cadre de rezolvare a problemelor la probleme complexe de sustenabilitate și de a dezvolta soluții viabile, incluzive și echitabile care promovează dezvoltarea durabilă, integrând competențele menționate mai sus."

Sursa: UNESCO:

214. Competența DD propusă pentru funcționarii publici include, în definiția operațională, perspectiva de mai sus și se regăsește în descriptori de aptitudini sau atitudini diferiți. Gândirea sistematică, competența strategică și anticipativă, gândirea critică și rezolvarea integrată a problemelor sunt avute în vedere în descrierile principalelor *seturi de abilități* (sau domeniului de competență) pentru:

- (6) Desfășurarea de activități, în echipe multidisciplinare, pentru a identifica soluții de dezvoltare durabilă pentru comunitate; și
- (1) Contribuirea la stabilirea și documentarea soluțiilor de DD în cadrul strategiilor, proiectelor, inițiativelor și politicilor publice.

215. Competența normativă este reflectată de *atitudinile* necesare:

- Angajament față de valorile DD
- Toleranță, acceptare și empatie față de nevoile și interesele comunităților.

Și de următorul set de abilități:

- (4) Crearea de punți de comunicare cu comunitatea cu scopul de a disemina principiile și valorile DD.

216. Colaborarea este reflectată de următorul set de abilități:

- (6) Desfășurarea de activități, în echipe multidisciplinare, pentru a identifica soluții DD pentru comunitate.
- (3) Monitorizarea, raportarea și diseminarea celor mai bune practici în legătură cu implementarea soluțiilor DD.

iar de atitudinea

- Promovarea sinergiei prin muncă în echipă și colaborare.

217. Autocunoașterea este reflectată de setul de atitudini propus pentru competențele DD și este susținută de misiunea și rolurile specifice definite clar pentru EDD. Acest set motivațional și atitudinal plasat sub conceptul de **autocunoaștere** trebuie avut în vedere într-un program de formare profesională în următoarele modalități:

- Comunicarea programului de formare profesională trebuie să fie clară în ceea ce privește așteptările profesionale de la cei care se vor dedica acestor ocupații. Acest lucru asigură că participanții iau o decizie în cunoștință de cauză atunci când selectează programul. Furnizând informații clare și transparente despre așteptările profesionale asociate cu programul de formare profesională, persoanele pot lua o decizie în cunoștință de cauză cu privire la continuarea acestuia. Acest lucru ajută la corelarea așteptărilor participanților cu obiectivele programului și asigură o experiență de învățare mai eficace.
- Pe parcursul programului de formare profesională, participanții trebuie să înțeleagă clar și realist ceea ce știu și ceea ce pot să facă, precum și a ceea ce nu știu sau nu sunt capabili să facă. Promovarea autocunoașterii în rândul participanților este esențială pentru dezvoltarea personală și profesională a acestora. Ajutând indivizii să își evalueze punctele forte, punctele slabe și domeniile de creștere, metodele și activitățile programului de formare profesională pot fi adaptate a răspunde nevoilor lor specifice. Acest lucru promovează o autoevaluare realistă și sprijină participanții în stabilirea unor obiective de învățare realizabile, maximizând astfel rezultatele învățării.

218. Integrarea aspectelor motivaționale și atitudinale ale autocunoașterii și implementarea acestor strategii în cadrul programului de formare profesională ajută persoanele să ia decizii în cunoștință de cauză cu privire la aspirațiile lor profesionale și să își înțeleagă clar propriile capacități.

5.3.4. Competența DD specifică: Componenta Cunoștințe

219. Pentru a stabili setul de cunoștințe necesar competenței DD, este esențial să răspundem următoarelor întrebări: Care sunt domeniile de cunoștințe esențiale, principiile cheie și teoriile fundamentale pe care fiecare EDD trebuie să le poată pune în aplicare? Răspunsul la aceste întrebări permite identificarea domeniilor de cunoștințe fundamentale care stau la baza competenței de dezvoltare durabilă (DD). Aici sunt incluse înțelegerea conceptelor cheie ale sustenabilitate, cum ar fi rezultatul triplu

(economic, social, de mediu), gândirea sistemică și cadrele DD (de exemplu, Agenda 2030, ODD). În plus, familiarizarea cu teoriile și modelele relevante, cum ar fi economia ecologică, echitatea socială și guvernanța de mediu, este vitală pentru luarea deciziilor și rezolvarea eficace a problemelor în contexte de DD.

220. Dotați cu această bază de cunoștințe complexe, toți EDD pot naviga prin complexitățile dezvoltării durabile, pot adopta abordări interdisciplinare și pot contribui la definirea de soluții inovatoare și holistice. Standardul ocupațional pentru EDD propune o clasificare implicită a seturilor de cunoștințe în patru module de formare profesională: Management si administrație publica; Dimensiunea economică a DD; Dimensiunea socială a DD; Dimensiunea de mediu a DD. Această clasificare poate servi drept bază pentru dezvoltarea unor competențe mai specializate; cu toate acestea, în izolare, clasificarea nu poate oferi o imagine de ansamblu cuprinzătoare asupra domeniilor de cunoștințe specifice pe care ar trebui să le stăpânească toți EDD.

221. UNESCO[80] a propus o abordare cu privire la fiecare ODD și obiectivele de învățare asociate. Într-adevăr, toți EDD trebuie să cunoască obiectivele, principiile și conceptele asociate cu DD, în special în ceea ce privește modul în care acestea interacționează și interdependențele dintre ele. Cunoștințele încorporate în mod necesar în competența DD ar trebui să permită experților să adopte o abordare holistică atunci când încearcă să depășească provocări complexe legate de sustenabilitate și să faciliteze o înțelegere clară a naturii interconectate a DD.

222. Informațiile de perspectivă extrase din Sondajul 2, focus grupuri și alte activități extinse converg către o listă de cunoștințe de care un EDD are nevoie în mod imperativ, care conține următoarele:

- ODD și principalii indicatori ai DD.
- Valorile și principiile DD: durabilitate, echitate și justiție socială, integritate ecologică, integritate inter-generațională, participare și angajament, buna gestionare a mediului, incluziune socială, prosperitate economică, conservare culturală.
- Principalele concepte utilizate în practicile DD: schimbări climatice, biodiversitate, eficiență energetică, responsabilitate socială corporativă, inegalități sociale, dezvoltare urbană durabilă, economie circulară, consum responsabil, DNSH.
- Cadrul legal și de politici al DD (România și UE)

223. Setul de cunoștințe care se referă la metode de rezolvare a problemelor, metode statistice de prelucrare a datelor, metode de evaluare a impactului (cum ar fi PESTLE[81]) și instrumente digitale, care este solicitat și unui EDD poate fi prezentat în secțiunea „cunoștințe" sau poate fi inclus în secțiunea „aptitudini", cu indicarea corespunzătoare a acțiunii prin intermediul căreia se aplică:

- Utilizează metode de rezolvare a problemelor pentru a genera soluții la provocările DD din comunitate.

[80] Educație pentru Dezvoltare Durabilă: Obiective de învățare - Publicat în anul 2017 de Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură (UNESCO).
[81] Analiza PEST înseamnă analiza factorilor „politici, economici, sociali și tehnologici", în timp ce PESTLE privește aceeași factori, dar adaugă în plus și factorii „juridici" și „de mediu" la analiză. Este una dintre cele mai populare metode de evaluare a impactului politicilor la nivel european.

- Aplică metode statistice pentru a identifica tendințele și a furniza dovezi care să susțină necesitatea măsurilor și deciziilor DD.
- Utilizează metode de evaluare a impactului pentru a evalua impactul politicilor sau strategiilor DD.
- Utilizează instrumente digitale de analiză a datelor și raportare pe marginea impactului politicilor sau strategiilor DD.

224. Includerea acestora în categoria „competențe" este un semn al faptului că sunt utilizate în mod activ în procesele de rezolvare a problemelor și de luare a deciziilor, iar dobândirea unor astfel de cunoștințe nu este un scop în sine, ci un mijloc de a lucra cu setul de cunoștințe de bază. Această abordare îmbunătățește claritatea și eficacitatea cadrului de competență, permițând participanților să înțeleagă cum să pot să cunoștințele dobândite în practică pentru a îndeplini ODD.

5.3.5. Integrarea competențelor specifice DD în Cadrul de competențe generale

225. În contextul cadrului de competențe pentru funcționarii publici, competența DD poate fi clasificată drept o competență transversală, cunoscută și în literatura de specialitate sub această denumire. Acest lucru implică faptul că, dacă un anumit post necesită această competență (după cum este indicat în fișa postului), definiția operațională în termeni de cunoștințe, abilități și atitudini trebuie să fie consecventă în diferitele instituții.

226. În legislația actualmente în vigoare, instituțiile publice au prerogativa de a-și defini propria taxonomie și propriile descrieri și de a veni cu definiții operaționale specifice pentru anumite competențe, cunoscute sub denumirea de *competențe instituționale specifice*. Cu toate acestea, acestea pot include și denumirea și definiția operațională stabilite pentru utilizarea *inter-funcțională (sau interinstituțională) a competenței DD,* ceea ce asigură o înțelegere și aplicare comune a competenței în toate instituțiile publice. Adoptând o definiție comună și un cadru operațional comun pentru competența DD, instituțiile publice pot promova o abordare coerentă și consecventă față de dezvoltarea durabilă, precum și moduri de interpretare și implementare unificate în procesele de resurse umane (ID, parcursul în carieră).

227. Competența DD ar trebui să alinieze la și să completeze cadrul de competențe generale al funcționarilor publici, în special în ceea ce privește abilitățile de rezolvare a problemelor și de luare a deciziilor, integritatea și orientarea către cetățean, prezentându-i caracteristicile distinctive și dimensiunile suplimentare pe care le presupune sau pe care le îmbunătățește.

228. Definiția operațională a competenței DD în termeni de cunoștințe, abilități și atitudini ar putea fi cea indicată în tabelul 16.

Table 15: Definiția operațională a competenței DD

	Competență DD
Definiție	Competența interinstituțională specifică care permite indivizilor să identifice, să propună și să implementeze soluții inovatoare pentru dezvoltarea durabilă a comunităților.

	Competență DD
Cunoștințe	• ODD și principalii indicatori ai DD. • Valorile și principiile DD: durabilitate, echitate și justiție socială, integritate ecologică, integritate inter-generațională, participare și angajament, buna gestionare a mediului, incluziune socială, prosperitate economică, conservare culturală. • Principalele concepte utilizate în practicile DD: schimbări climatice, biodiversitate, eficiență energetică, responsabilitate socială corporativă, inegalități sociale, dezvoltare urbană durabilă, economie circulară, consum responsabil, DNSH. • Cadrul legal și de politici al DD (România și UE)
Abilități	• Să contribuie la stabilirea și documentarea soluțiilor de DD în cadrul strategiilor, proiectelor, inițiativelor și politicilor publice. • Să măsoare și să evalueze impactul implementării soluțiilor SS. • Să monitorizeze, să raporteze și să disemineze cele mai bune practici în legătură cu implementarea soluțiilor DD. • Să creeze punți de comunicare în cadrul comunităților pentru a promova principiile și valorile DD. • Să identifice nevoile DD la nivelul comunității. • Să desfășoare activități, în echipe multidisciplinare, pentru a identifica soluții DD pentru comunitate.
Atitudini	• Să crească gradul de conștientizare, atunci când valorile DD sunt compromise (angajament pentru valorile DD). • Să demonstreze reziliență emoțională atunci când se confruntă cu complexitatea, ambiguitatea și incertitudinea problemelor DD (atitudine de rezolvare a problemelor). • Să demonstreze acceptare interculturală, empatie și înțelegerea nevoilor, intereselor și opiniilor diferitelor grupuri din comunitate. • Să demonstreze inițiativă în diseminarea și atragerea de soluții de bune practică în domeniul DD pentru comunitate (deschidere către inovare). • Să promoveze sinergia prin muncă în echipă și colaborare.

Sursa: Autor BM

229. Acest model de fișă de competențe este solicitat de ANFP de la instituțiile publice centrale și teritoriale în procesul de aprobare a posturilor și a fișelor de post aferente acestora. Această aprobare este în prezent necesară pentru a stabili tipurile specifice de competențe pe care se bazează selecția postului.

230. Noul model de recrutare din sectorul public din România constă în două etape: un concurs național coordonat de ANFP, care evaluează competențele generale ale candidaților. Ulterior, cei admiși vor fi evaluați de instituțiile publice angajatoare raportat la competențele specifice în cadrul concursului pe post. Prin urmare, adoptarea acestui model de fișă de competențe poate eficientiza semnificativ o abordare unitară în procesul de recrutare și poate asigura compatibilitatea între candidați și rolurile pe care urmează să le îndeplinească.

231. În plus, aceste modele bine definite de competențe specifice vor adăuga un plus de semnificație proceselor de formare profesională și de dezvoltare a carierei pentru funcționarii publici. Având un set clar de competențe la care să se raporteze, funcționarii publici cu atribuții legate de dezvoltarea durabilă

pot înțelege mai bine ce este necesar pentru a avansa în carieră și a se dezvolta continuu din punct de vedere profesional.

Tabelul 16. Model de competență DD: abilități detaliate pentru fiecare domeniu de competență

DD - domenii de competență/abilități-cheie	Abilități detaliate din această categorie
1. Contribuie la fundamentarea și documentarea soluțiilor de DD în cadrul strategiilor, proiectelor, inițiativelor și politicilor publice.	• Face recomandări cu privire la calitatea soluțiilor DD propuse într-o politică publică. • Evaluează calitatea soluțiilor DD în ceea ce privește existența unei abordări definite și bazate pe fapte, considerațiile alternative și estimarea impactului. • Evaluează eficiența și eficacitatea soluțiilor DD propuse pentru politici, strategii sau proiecte. • Recomandă ajustări, modificări, completări și priorități care sporesc eficacitatea implementării soluției în politicile, strategiile sau proiectele DD. • Creează o structură de defalcare pentru un ODD, inclusiv obiective operaționale, indicatori, mijloace de acțiune și soluții DD la nivel de comunitate. • Evaluează alinierea proiectelor și modului de alocare a resurselor la principiile și soluțiile DD. • Evaluează factorii de risc asociați cu pilonii economici, sociali și de mediu ai DD în contextul dezvoltării de proiecte, strategii sau politici publice. • Crește gradul de conștientizare, atunci când anumite măsuri de politică publică pot avea consecințe asupra sau pot conduce la abateri de la principiile DD. • Oferă îndrumări metodologice cu privire la DD diferitelor părți interesate din instituțiile guvernamentale, organizațiile neguvernamentale și mediile comunitare.
2. Măsoară și evaluează impactul implementării soluțiilor SS.	• Colectează, analizează și interpretează date relevante pentru a evalua impactul deciziilor, inițiativelor, politicilor sau strategiilor DD. • Realizează evaluări pentru a evalua eficacitatea și eficiența intervențiilor DD. • Stabilește indicatori și valori de referință și utilizează tehnici de măsurare corespunzătoare pentru a cuantifica amploarea schimbărilor care rezultă din implementarea soluțiilor, politicilor și strategiilor. • Aplică metode de analiză a impactului *ex post*, cum ar fi evaluarea durabilității, analiza cost-beneficiu sau analiza PEST (a factorilor politici, economici, sociali și tehnologici). • Utilizează aplicații și instrumente digitale pentru colectarea, stocarea și analiza datelor cu scopul de a îmbunătăți acuratețea în procesul de evaluare și de a administra și prelucra seturile de date în mod eficace. • Utilizează programe software de analiză a datelor, cum ar fi Excel, SPSS sau alte instrumente specializate, pentru a stabili relevanța din punct de vedere statistic a indicatorilor de impact. • Aplică tehnici de prelucrare a datelor pentru a curăța, transforma și pregăti datele pentru analiză, asigurând integritatea și fiabilitatea datelor.

DD - domenii de competență/abilități-cheie	Abilități detaliate din această categorie
	• Reprezintă vizual datele prin grafice, diagrame, info-grafice sau animații pentru o comunicare eficace a constatărilor și informațiilor de perspectivă conținute în rapoartele de măsurare a impactului.
3. Monitorizează, raportează și diseminează cele mai bune practici în legătură cu implementarea soluțiilor DD.	• Utilizează metode potrivite pentru a colecta date relevante privind progresul proiectelor, politicilor, strategiilor sau altor inițiative DD. • Întocmește rapoarte periodice de progres asupra politicilor și strategiilor DD și comunică în mod eficace constatările către părțile interesate relevante. • Condensează și consolidează informațiile relevante; se profesionalizează în selectarea și administrarea datelor și dovezilor relevante. • Elaborează rapoarte cuprinzătoare care extrag informații cheie și lecții învățate din proiecte de succes, evidențiind punctele esențiale pentru diseminare pe scară mai largă. • Elaborează studii de caz sau povești de succes care ilustrează cele mai bune practicile, expunând soluții inovatoare și rezultatele pozitive obținute de acestea. • Se implică în activități de schimb de cunoștințe și de networking pentru a contribui la dezvoltarea rețelelor profesionale în cadrul comunităților EDD. • Utilizează instrumente de vizualizare a datelor pentru a prezenta informații complexe și tendințe într-o manieră clară și ușor de înțeles pentru diferite audiențe, facilitând diseminarea celor mai bune practici. • Facilitează colaborarea și schimbul transfrontalier de bune practici prin participarea activă la forumuri profesionale, conferințe și grupuri de lucru la nivel european, dedicate dezvoltării durabile.
4. Construiește punți de comunicare cu comunitatea cu scopul de a disemina principiile și valorile DD.	• Comunică conceptele complexe ale DD într-o manieră clară și accesibilă; condensează și consolidează informații pertinente care urmează să fie folosite în mijloace și canale de comunicare diverse cu comunitatea. • Facilitează comunicarea, colaborarea și obținerea consensului între reprezentanții diferitelor comunități, instituții publice sau alte părți interesate ale inițiativelor DD. • Creează o viziune atractivă asupra unui viitor al DD și susține prezentări pentru a genera un „apel la acțiune” cu privire la inițiativele DD. • Creează conținut, ghiduri, povestiri și narațiuni pentru a-i inspira pe alții în urmărirea obiectivelor și principiilor DD. • Găsește soluții la provocările legate de comunicare și posibilele conflicte de interese cu privire la nevoile DD ale comunităților. • Își adaptează stilul de comunicare, atât verbal cât și scris, la diferite audiențe și contexte. • Utilizează instrumentele digitale și rețelele de socializare în scopul comunicării valorilor și obiectivelor DD. • Dezvoltă activități de networking și relații formale și informale pentru a stabili raporturi interpersonale, construiește încredere și menține o comunicare permanentă în cadrul comunității.

DD - domenii de competență/abilități-cheie	Abilități detaliate din această categorie
	• Concepe și implementează strategii de implicare a comunității pentru a implica activ membrii comunității în inițiativele DD și procesele de luare a deciziilor.
5. Identifică nevoile DD la nivelul comunității	• Evaluează nevoile curente de îmbunătățire a dezvoltării durabile la nivel de comunitate, inclusiv provocările, resursele, posibilele arii de dezvoltare și oportunitățile. • Colectează și analizează date legate de aspectele sociale, economice și de mediu ale dezvoltării comunității, folosind surse de baze de date dedicate. • Interpretează datele, identifică tendințele și face recomandări fundamentate de intervenții în domeniul în legătură cu fiecare nevoie identificată. • Interacționează cu părțile interesate din comunitate și organizează consultări pentru a aflat informații și perspective și perspective despre și asupra nevoilor DD. • Articulează și prezintă constatările cu privire la DD către diverse audiențe, inclusiv membrii comunității, oficiali guvernamentali și alte părți interesate. • Implementează metode de colectare a datelor, cum ar fi sondaje, focus grupuri sau mapare participativă, pentru a colecta informații cuprinzătoare despre nevoilor DD ale comunității. • Demonstrează angajament față de principiile echității, justiției sociale și incluziunii în procesul de identificare și analiză a nevoilor de dezvoltare durabilă ale comunității. • Facilitează decizionale bazate pe participare cu membrii comunității pentru a identifica și stabili ordinea de prioritate a nevoilor DD în mod colaborativ. • Aplică tehnici de planificare a scenariilor pentru a explora diferite scenarii viitoare și posibilul impact al acestora asupra DD în comunitate.
6. Desfășoară activități, în echipe multidisciplinare, pentru a identifica soluții DD pentru comunitate.	• Promovează o cultură a colaborării și a schimbului de cunoștințe în cadrul echipei multidisciplinare, promovând comunicarea și schimbul deschis de idei pentru a îmbunătăți dezvoltarea de soluții durabile pentru comunități. • Face schimb de idei pentru a consolida și analiza probleme complexe, a identifica soluții inovatoare și a lua decizii în cunoștință de cauză în contextul dezvoltării durabile. • Aplică tehnici de rezolvare a problemelor în grup și propune abordări inovatoare pentru a răspunde nevoilor DD complexe ale comunităților. • Analizează interconexiunile dintre sistemele sociale, economice și de mediu pentru a dezvolta soluții DD holistice/integrate. • Identifică soluțiile de finanțare necesare pentru dezvoltarea durabilă a comunității, explorând surse și mecanisme de finanțare diferite cu scopul de a sprijini implementarea proiectelor și inițiativelor durabile. • Evaluează mai multe scenarii - posibile, probabile și dezirabile, și tratează incertitudinile, riscurile și provocările anticipate în implementarea soluțiilor DD. • Utilizează metode și instrumente de analiză *ex ante* a impactului pentru a face recomandări de optimizare și îmbunătățire a impactului DD.

DD - domenii de competență/abilități-cheie	Abilități detaliate din această categorie
	• Solicită și furnizează feedback și opinii continue cu privire la soluțiile DD pentru comunități, în cadrul unei rețele profesionale consacrate. • Interacționează cu și implică diferite părți interesate, inclusiv comunități locale, oficiali guvernamentali, ONG-uri și reprezentanți ai industriei, în procesul de generare a soluțiilor DD.

Sursa: Autor BM

232. Toate aceste seturi de abilități pot fi stabilite ca rezultate ale învățării și obiective practice în partea practică a programelor de formare profesională dedicate EDD.

6. Evaluarea nevoilor de formare profesională

6.1 Instrumente și abordare

233. Obiectivul principal al sondajului a fost să analizeze responsabilitățile și provocările cu care confruntă personalul în domeniul dezvoltării durabile, precum și să identifice nevoile de dezvoltare prin formare profesională. Principalele domenii de analiză au inclus responsabilitățile curente, provocările și nevoile de formare profesională ale funcționarilor publici și ale personalului contractual cu roluri în dezvoltarea durabilă.

234. În acest scop, personalului instituțiilor publice de la nivel central, regional și local i-a fost administrat un chestionar pentru a identifica elementele menționate mai sus, printr-o abordare de jos în sus, direct de la grupul țintă.

235. În scopul identificării și analizei nevoilor de formare profesională, au fost stabilite cinci direcții de analiză, asociate cu cinci categorii de întrebări care au urmărit să abordeze următoarele teme:

- Nevoile de formare identificate direct, structurate, din lista de abilități și competențe (26), după cum este propus în standardul ocupațional pentru EDD (COR 242232).
- Nevoile de formare profesională identificate direct, structurate, din lista domeniilor-cheie (12) ale dezvoltării durabile, conform Agendei pentru Dezvoltare Durabilă 2030.
- Nevoile de formare profesională identificate indirect, structurate, dintr-o listă de provocări profesionale întâmpinate în îndeplinirea atribuțiilor în domeniul dezvoltării durabile.
- Nevoile de formare profesională identificate indirect, nestructurate, printr-o întrebare deschisă legată de principalele provocări și constrângeri profesionale în domeniul dezvoltării durabile.
- Nevoile de formare profesională identificate direct, nestructurate, printr-o întrebare deschisă legată de celei mai importante nevoi de formare profesională în domeniul DD.

236. Pe lângă aceste direcții principale, modul de proiectare a sondajului a permis analiza nevoilor de formare profesională pe baza datelor demografice, în special a regiunilor și a tipului de instituție de care aparțin respondenții.

237. Participanții la sondaj (aprox. patru sau cinci per instituție) au fost desemnați de un reprezentant instituțional la nivel de conducere. Criteriul recomandat pentru selectarea respondenților la nivel instituțional a fost „persoane cu experiență în dezvoltare durabilă, în special cei cu atribuții în dezvoltare durabilă”. Acest lucru ne permite să presupunem că profilurile acestor persoane sunt aliniate cu cel al unui EDD, care poate oferi informații de perspectivă asupra provocărilor și nevoilor de formare profesională în acest domeniu în cadrul instituției.

238. Chestionarul a fost formulat folosind terminologia și cadrul conceptual propuse de standardul ocupațional: *Expert Dezvoltare Durabilă*, Cod COR 242232 precum și cele din proiectul: *Analiza ocupațională - Expert în Dezvoltare Durabilă*, SIPOCA/SMIS2014+ Cod: 613/127545.

239. Invitațiile de participare la sondaj au fost transmise către 1.500 de instituții publice din România.[82] Sondajul s-a realizat online, folosind Platforma *Survey Solutions.* Chestionarul a fost structurat pe trei secțiuni, după cum urmează: (a) profilul personalului DD, (b) principalele provocări legate de îndeplinirea atribuțiilor DD și (c) autoevaluarea nevoilor de formare profesională. Acesta a constat din 17 întrebări, inclusiv 6 întrebări demografice și două întrebări deschise. Timpul mediu de estimat pentru completarea sa a fost de 40 de minute per participant. Respondenții au completat chestionarul în condiții de anonimat. Pe durata sondajului, echipele Băncii Mondiale și DDD au oferit respondenților asistență prin e-mail.

240. Analiza rezultatelor a urmărit identificarea principalelor tendințe în legătură cu modul în care respondenții se identifică cu anumite roluri, amploarea provocărilor asociate cu responsabilitățile lor actuale și dacă nevoile de formare profesională sunt specifice anumitor regiuni sau instituții. În plus, analiza a urmărit să definească un profil optim de competență pentru un EDD.

6.2 Principalele constatări și recomandări pentru conceperea programei activităților de formare profesională

241. Scopul primar al programului de formare profesională este să contribuie în mod semnificativ la dezvoltarea durabilă a comunităților în care participanții la program se vor implica în mod activ. Acest lucru implică faptul că fiecare decizie privind conținutul, metodele și modul de proiectare a programului trebuie luată cu scopul de a asigura acest impact măsurabil și pe termen lung. Se așteaptă ca acești EDD să joace un rol decisiv în dezvoltarea durabilă a comunităților lor. Un număr semnificativ de participanți la program au în prezent doar atribuții limitate în domeniul dezvoltării durabile. Cu toate acestea, în urma programului de formare profesională, ca răspuns la nevoile instituționale în continuă creștere legate de dezvoltarea durabilă, ne așteptăm ca sfera atribuțiilor, rolurilor și responsabilităților să se extindă sau să se diversifice ca parte a procesului de reorientare profesională și de reconversie profesională. Chiar și așa, impactul acestui program de formare profesională trebuie să se reflecte în indicatorii dezvoltării durabile la nivelul comunității deservite.

242. Programul de formare profesională trebuie să stabilească obiective clare și specifice care să se alinieze direct misiunii EDD și celor șase roluri cheie asociate activității acestora. Obiectivul principal trebuie să fie reprezentat de stimularea dezvoltării competențelor DD până la un nivel de expert autonom, *capacitând EDD să stăpânească CAA necesare pentru a genera în mod independent soluții inovatoare pentru dezvoltarea durabilă a comunităților.* Acest obiectiv trebuie împărțit în cel puțin trei categorii principale de obiective de învățare legate de

- **(4) Dobândirea de seturi de cunoștințe** - alocare: în jur de 60 de ore (abordări/metode teoretice)
- **(6) Exersarea abilităților principale**, împărțite în (50) de abilități detaliate - alocarea: aproximativ 100 de ore (abordări/metode practice)
- **(5) Modelarea atitudinilor** - 20 de ore (abordări/metode practice).

[82] Ministere; instituții publice centrale aflate în subordonarea, coordonarea sau autoritatea ministerelor; ADR-uri; servicii publice descentralizate; municipii; orașe; prefecturi; și consilii județene. Numărul de instituții respondente după categorii este detaliat în Sondajul 1 „Raportul Sondajului de Evaluarea nevoilor de capacitate instituțională”, Tabelul 1.

243. Numărul de ore este estimat, având în vedere faptul că unui program standard de formare profesională de specializare i se aloca mod oficial 180 de ore (60 de ore pentru abordări teoretice si 120 de ore pentru practice).

244. Pentru astfel de obiective de învățare ambițioase, de la care se așteaptă să aibă un impact imediat asupra activităților profesionale ale participanților și a căror eficacitate pe termen lung va fi evaluată, cea mai potrivită abordare este formarea profesională bazată pe competențe (FPBC),[83] reflectată în următoarele principii:

- *Are caracter pragmatic și este adaptată la activitățile specifice care necesită respectiva competență*. Modul de concepere a formării profesionale trebuie să asigure participanților un context, un mediu, surse de informații, provocări și relații similare cu cele din viața profesională reală. Un program FPBC trebuie adaptat la natura specifică a activității și la performanța așteptată. Acesta pune accent pe aplicabilitate practică și scenarii din lumea reală, permițând participanților să dobândească abilitățile necesare pentru a-și îndeplini în mod eficace rolurile profesionale. Principalele metode utilizate pentru un astfel de program de formare profesională ar trebui să fie următoarele:
    - Simulări sau studii de caz elaborate, în care participanții trebuie să analizeze, să interpreteze și să ia decizii de unii singuri (individual sau în echipe) bazându-se date, scenarii și provocări similare celor întâlnite în viața profesională reală.
    - Simulări sau studii de caz elaborate, în care participanții trebuie să analizeze, să interpreteze și să ia decizii de unii singuri (individual sau în echipe) bazându-se surse de și folosind aplicații digitale dedicate.
    - Studii de caz sau scenarii de rezolvare a problemelor special concepute pentru a facilita o abordare bazată pe munca în echipă și pentru a exersa abilitățile participanților în gândire sistematică, critică și strategică.
    - Feedback permanent de la formatori, facilitatori sau specialiști cu privire la modul în care fiecare participant sau echipe elaborează soluțiile.
    - Cunoștințele sunt oferite participanților printr-o scurtă informare (*brief*) înainte de o simulare sau un studiu de caz sau printr-o discuție (*debrief*, după) despre simulare sau studiul de caz. Metodele îmbunătățesc experiența de învățare, facilitând în același timp și învățarea prin descoperire.
    - Lucrări sau proiecte realizate sub îndrumarea unui mentor sau specialist în domeniul DD.

[83] UNESCO definește FPBC drept o abordare a educației și formării profesionale care pune accent pe ceea ce poate face o persoană la locul de muncă ca urmare a finalizării unui program de formare profesională. Adesea, programele FPBC includ module împărțite în segmente, denumite rezultate ale învățării, care se bazează pe standarde stabilite de industrie, iar evaluarea este concepută pentru a se asigura că fiecare student/participant a atins toate rezultatele (abilități și cunoștințe) cerute de fiecare modul. *Sursa:* OIM 2020, *Formarea profesională bazată pe competențe (FPBC): Un manual introductiv pentru practicieni*.

- Toate metodele de mai sus trebuie să reprezinte punctul central al programului de formare profesională, estimat să dureze cel puțin 100 de ore (din cele 120 de ore de practică prevăzute pentru formarea profesională a EDD).

- *Este centrată pe nevoile individuale ale participantului*. Deși metodele de formare profesională în grup sunt deseori utilizate pentru a spori eficiența, formarea profesională este adaptată la nevoile individuale și imediate ale participanților, mai degrabă decât la nevoi prea generale, nedefinite sau ipotetice (cunoștințe sau abilități care pot să nu fie necesare imediat, ci posibil cândva în viitor). Pentru EDD, programul de formare profesională trebuie se bazeze pe abordări individuale ale formării profesionale, cum ar fi mentorat sau supravegherea unui proiect individual sau observare individuală cu feedback. De asemenea, programul trebuie să permită instrumente de autoevaluare sau de auto-urmărire pentru CAA în curs de dobândire.

- *Urmărește atingerea unei stări de autonomie în aplicarea competenței*. Formarea își propune să ajute participanții să aplice abilitățile și competențele în diverse activități și în mod independent, inclusiv să gestioneze provocările și excepțiilor care pot să apară. Pentru a realiza acest lucru, programele de formare profesională propuse ar trebui să includă instrumente de autoevaluare pentru monitorizarea progresului și metode de aplicare autonomă a fiecărei abilități dezvoltate, cum ar fi sarcini individuale sau de grup, activități practice cu feedback din partea formatorului și elaborarea de proiecte. Aceste abordări vor permite feedback din partea formatorilor sau autoevaluare raportat la criteriile prezentate de formatori.

- *Necesită metode bazate pe exersarea directă a abilităților.* Metodele de formare, cum ar fi prelegeri, prezentări și discuții, sunt opționale și se apelează la acestea doar pentru a facilita metode bazate pe abilități, care sunt fundamentale și obligatorii în dezvoltarea competențelor. Prin urmare, toate programele conțin recomandări de exersare a tuturor abilităților propuse a fi deprinse, atât la nivel individual, cât și în grup. Formarea profesională online nu este recomandat dacă nu permite exersarea abilităților în cadrul exercițiilor și ca formatorul să acorde individualizat atenție în timpul exercițiilor de grup. Pe de altă parte, cursurile online se pot folosi ca parte a mentoratului, sesiunilor individuale de coaching sau pentru prezentări de concepte și bune practici de către profesori sau diverși specialiști invitați.

- *Evaluarea FPBC se face direct prin teste practice cu dovezi comportamentale sau rezultate ale acțiunilor.* Participanții își demonstrează competența aplicând acele abilități și comportamente fundamentale care le permit să acționeze autonom într-un mediu cât mai apropiat de cel real. Astfel, evaluarea activităților de formare profesională se poate face și în mediul profesional, participanții colectând aceste dovezi printr-un proiect aplicat cu o temă la alegere dintr-o listă predefinită sau formulată cu îndrumarea unui mentor sau instructor, spre exemplu,

  - *Elaborarea unei strategii pentru creșterea implicării și participării comunității la procesele decizionale legate de DD.*
  - *Crearea unei campanii de conștientizare cu privire la importanța egalității de gen și a capacitării femeilor în inițiativele DD.*
  - *Realizarea unui studiu de fezabilitate pentru implementarea unui model de economie circulară în cadrul unei companii sau unui sector de activitate local.*

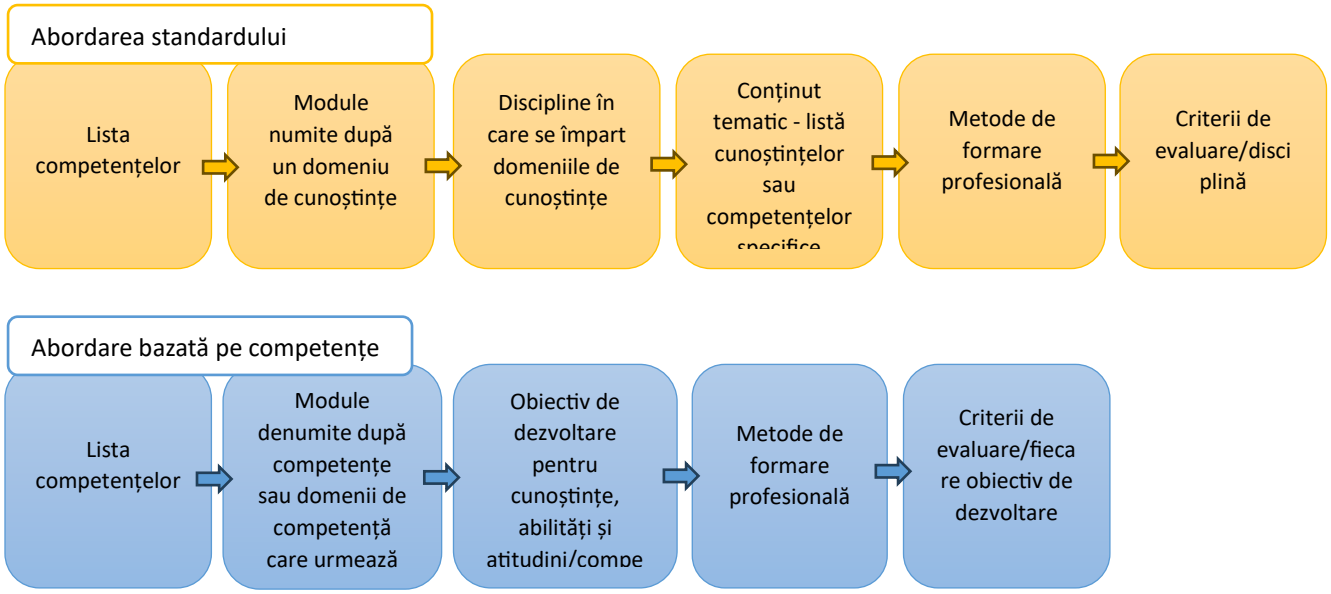
- *Analiza impactului economic al inițiativelor DD asupra economiei locale și propunerea de strategii pentru maximizarea rezultatelor pozitive.*
- *Crearea unui plan de conservare a biodiversității pentru o zonă naturală locală, având în vedere păstrarea integrității ecologice și promovarea turismului durabil.*
- *Implementarea unui sistem de gestionare a deșeurilor care se axează pe reducere, reutilizare și reciclare pentru a minimiza amprenta asupra mediului în comunitate.*
- *Implementarea unei campanii digitale pentru a promova obiceiuri de consum responsabil și alegeri de stil de viață durabil în rândul membrilor comunității.*
- *Elaborarea specificațiilor pentru platforma de e-learning cu scopul de a oferi membrilor comunității educație accesibilă și incluzivă pe teme de DD și așa mai departe.*

245. Obiectivele de învățare care privesc dobândirea de cunoștințe trebuie abordate din perspectiva competențelor comportamentale. În abordarea academică tradițională, obiectivul principal este dezvoltarea cunoștințelor, care presupune structurarea unui domeniu de cunoștințe pe teme de învățare. Dezvoltarea abilităților practice sau a competențelor comportamentale este considerată un obiectiv secundar.
În timp ce, în ultimii 20 de ani, utilizarea conceptului de competențe în mediile academice a devenit o practică bună, aceasta se concentrează adesea pe competențele cognitive (operații mentale cu cunoștințe), iar subiectele abordate în cursuri sunt denumite mai degrabă după domeniile de cunoștințe, decât după competențe. În abordările moderne, se folosește conceptul de FPBC, care pune accent pe dezvoltarea competențelor comportamentale. Temele programului de formare profesională sunt denumite după competențe, cum ar fi *leadership*, *management de proiect* sau *comunicare publică*.

246. Pentru a gestiona aceste diferențe între abordări și practici în formarea profesională a adulților, standardul ocupațional propune un plan și un program de formare profesională pentru EDD, care se concentrează pe dezvoltarea unei serii de competențe formulate în termeni comportamentali. Acesta prevede că numărul de ore de pregătire practică trebuie să fie de două ori mai mare decât numărul de ore de teorie. Cu toate acestea, integrează în continuare abordarea tradițională în care modulele și disciplinele nu sunt definite pe baza competențelor, ci se dezvoltă mai degrabă pe domenii de cunoștințe. Spre exemplu, există nouă competențe propuse pentru dezvoltare în Modulul 1 – „Management și administrație publică", care este împărțit mai departe în trei discipline: „Sectorul public și dezvoltarea durabilă", „Managementul politicilor publice pentru dezvoltare durabilă" și „Management și administrația publică". Fiecare dintre aceste discipline este apoi împărțită în trei până la patru teme. Iar criteriile de evaluare cuprind o listă de 13 indicatori asociați fiecărei discipline. În consecință, corelația dintre lista inițială de competențe și modul de organizare a modulelor, disciplinele, conținutul tematic și criteriile de evaluare riscă să nu fie suficient de clară.

247. Diferențele dintre abordarea promovată de standardul ocupațional și abordarea bazată pe competențe sunt prezentate în Figura de mai jos.

Figura 27. Diferențele dintre abordarea promovată de standardul ocupațional și abordarea bazată pe competențe



Sursa: Autorii din cadrul BM

248 Ambele abordări, adică abordarea academică tradițională și abordarea bazată pe competențe, prezintă anumite avantaje. Cu toate acestea, se preferă abordarea bazată pe competențe deoarece pune accent pe dezvoltarea abilităților practice și a competențelor comportamentale, aliniindu-se la tendințele moderne în formarea profesională a adulților.

249. Caracteristicile unui program FPBC îi dau un caracter mai practic și mai adaptat nevoilor profesionale ale participanților, motiv pentru care este perceput ca fiind foarte benefic de către participanți. „Formarea profesională bazată pe competențe înlocuiește metodele tradiționale de formare profesională și de învățare, care sunt adesea abordare în cadrul unui curs sau al unui subiect. Acestea au avut tendința de a se concentra în cea mai mare parte pe cunoștințe fără însă a stăpâni abilitățile necesare activității profesionale din viața reală sau a lua în considerare performanța pe piața muncii:...”[84]

Caseta 10. Caracteristicile unui program de formare profesională bazat integral pe competențe

Un program de formare profesională este considerat bazat integral pe competențe dacă are următoarele caracteristici:

- Competențele reies dintr-o analiză ocupațională care a fost verificată de practicieni și a fost avizată de industrie.
- Sesiunile de pregătire teoretică și practică sunt modelate în jurul listei de CAA agreate, conform standardelor de competență.

Un participant finalizează programul atunci când stăpânește în mod satisfăcător toate competențele la standardul unui mediu de lucru real.

[84] OIM. 2020. *Formarea profesională bazată pe competențe (FPBC): Un manual introductiv pentru practicieni*. Drepturi de autor © Organizația Internațională a Muncii 2020.

Sursa: Autor BM

250. În contextul FPBC, se remarcă un principiu cheie, și anume imperativul aplicării practice a tuturor cunoștințele dobândite. Spre deosebire de abordările tradiționale în care cunoștințele ar putea fi privite drept un scop în sine, formarea bazată pe competențe (FPBC) evidențiază integrarea cunoștințelor cu abilități și atitudini, promovând o înțelegere holistică care are o aplicabilitate directă în scenariile din lumea reală. În FPBC, fiecare element al cunoștințelor este interconectat cu dezvoltarea abilităților practice și este astfel conceput încât să își dovedească eficacitatea în contexte specifice. Participanții nu trebuie doar să memoreze fapte, ci mai degrabă să înțeleagă modul în care aceste fapte se aliniază provocărilor și oportunităților din viața reală. Accentul se pune pe reducerea decalajului dintre conceptele teoretice și implementarea acestora în practică, permițând cursanților să înțeleagă relevanța și valoarea cunoștințelor pe care le dobândesc.

251. Obiectivele de învățare care privesc modelarea atitudinilor trebuie abordate în mod specific. Este esențial să se facă deosebire între aptitudini și atitudini, datorită impactului diferit al acestora asupra dezvoltării competențelor și a faptului că necesită abordări distincte ale formării. Abilitățile sunt de obicei cultivate prin practică și repetiție, în timp ce atitudinile se bazează pe valori personale și motivație și sunt mai dificil sau chiar imposibil de modelat sau format (prin urmare, o persoană poate fi chiar nevoită să își schimbe ocupația sau profesia care necesită manifestarea anumitor atitudini).
În absența atitudinilor potrivite, persoanelor le poate lipsi voința, energia sau dorința necesară de a dobândi cunoștințe, a deprinde abilități sau de a le pune efectiv în aplicare în activitățile lor profesionale. Atitudinile au rol de forță motrice în spatele creșterii personale și succesului profesional, influențând mentalitatea, motivația și modul de abordare a învățării la nivel individual. Prin urmare, cultivarea atitudinilor pozitive prin abordări personalizate de formare profesională și crearea unui mediu de învățare favorabil sunt esențiale pentru stimularea dezvoltării competențelor DD.

252. În ciuda importanței acordate modelării atitudinilor, programele tradiționale de formare profesională fie nu își stabilesc astfel de obiective, fie atunci când o fac, nu aplică metode diferite de cele folosite pentru dobândirea de cunoștințe sau deprinderi. Programele axate pe „dezvoltare personală” sau pe metode de dezvoltare individuală, cum ar fi coaching-ul sau mentoratul, vizează adesea mai mult obiective de modelare a atitudinilor. Aceste programe urmăresc să îmbunătățească auto-cunoașterea, inteligența emoțională, abilitățile interpersonale și mentalitatea generală ale participanților, încurajând atitudini pozitive și schimbări de comportament.

253. Metodele indicate pentru dezvoltarea atitudinilor EDD pot fi următoarele:

- Implicarea în discuții de grup în care participanții sunt încurajați să reflecteze asupra valorilor personale și asupra angajamentului lor față de dezvoltarea durabilă *(Angajamentul față de valorile DD)*. Aceste discuții pot fi inițiate prin întrebări cum ar fi: *Cum va fi observată contribuția dvs. personală la dezvoltarea durabilă a comunității pe care o deserviți?* În plus, invitarea unor vorbitori sau persoane care servesc drept modele pentru a exemplifica angajamentul față de valorile durabile și a-și împărtăși experiențele poate fi o sursă suplimentară de inspirație pentru participanți.

- Integrarea de activităților care provoacă participanții să accepte ambiguitatea și frustrarea ca pe oportunități de creștere și învățare. Spre exemplu, formarea acestora pentru a clasifica problemele

în clase precum „bine definite” și „încă nedefinite” sau pentru a formula întrebări specifice la care trebuie să se răspundă pentru a avea putea defini mai bine o problemă, poate ajuta la creșterea toleranței pa complexitate, ambiguitate și frustrare. *(Atitudine orientată spre rezolvarea problemelor)*.

- Facilitarea exercițiilor de joc de rol care încurajează participanții să „intre în pielea” membrilor comunității cu nevoi și interese diferite *(toleranță, acceptare și empatie față de nevoile și interesele comunităților)*.
- Oferirea de oportunități (lucrări, studii de cazuri) participanților să experimenteze prin soluții inovatoare și să învețe atât din succese, cât și din eșecuri. Sesiunile de discuții după cursuri (*debriefing*) pot fi organizate pentru a evalua rezultatele grupurilor de lucru, pornind cu întrebări cum ar fi *Ce am învățat?* sau *Cum ar putea fi îmbunătățit acest lucru? (Deschidere față de inovație).*
- Încurajarea participanților să își împărtășească cunoștințele și expertiza cu alte persoane. Participanților li se poate propune să solicite cel puțin două evaluări de la colegii de echipă cu privire la munca lor individuală; în schimb, participanții vor oferi la rândul lor feedback *(Promovarea sinergiei prin muncă în echipă și colaborare)*.

254. Programul de formare profesională trebuie să includă elemente de adaptabilitate și flexibilitate, permițând participanților să aplice cunoștințele dobândite într-un mod care să răspundă nevoilor și caracteristicilor specifice ale provocărilor profesionale cu care se confruntă. Trebuie avut în vedere faptul că participanții vor fi formați pentru a îndeplini responsabilități și a face față provocărilor pe baza unui model cu care nu sunt pe deplin familiarizați și care poate să nu reflecte complet contextul real de la locul lor muncă.

255. Crearea de grupuri bazate pe interese, cum ar fi cele legate de domeniile social, de mediu, economic și digital, ar permite ca o parte a sesiunilor practice să fie alocată analizelor studiilor de caz și activităților de rezolvare a problemelor, care sunt mai bine adaptate realității lor profesionale, fără însă a sacrifica deprinderea de competențe și abilități. În plus, activitățile, sarcinile sau proiectele individuale pot fi personalizate pentru a le satisface nevoile individuale. Spre exemplu, un proiect individual, cum ar fi analiza nevoilor comunității deservite de instituția sau structura din care face parte EDD, se poate concentra pe un set personalizat de concepte și cunoștințe.

256. Formând astfel de grupuri și alocând sarcini individuale adaptate, participanții se pot angaja în experiențe de învățare mai bine orientate și mai relevante, permițându-le să aplice mai bine cunoștințele și abilitățile nou dobândite în situații din lumea reală. Această abordare asigură că formarea profesională rămâne relevantă și semnificativă din punct de vedere contextual pentru fiecare participant și că, în același timp, este aliniată obiectivelor generale ale programului.

257. Modul de concepere a programului de formare profesională trebuie să permită participanților să își autoevalueze progresul și să primească feedback periodic de la formatori. Acest lucru se poate realiza printr-o aplicație digitală dedicată sau prin crearea unui tabel care să includă toate obiectivele detaliate ale formării profesionale și, în dreptul fiecărui obiectiv, introducerea unei scale pe trei niveluri: conștientizare (știu să explic), aplicare (am aplicat), stăpânire (pot face cu ușurință, fără supraveghere).

Participanții ar putea bifa caseta într-un șablon online personalizat după fiecare sesiune de formare, pe care îl pot consulta apoi periodic.

Tabelul 17. Exemplu de concept de program de formare profesională

	Rezultatele învățării pentru *Modulele 1 - Contribuirea la fundamentarea și documentarea soluțiilor de dezvoltare durabilă în cadrul strategiilor, proiectelor, inițiativelor și politicilor publice.*	**Nu încă**	**Conștientizare**	**Aplicare**	**Stăpânire**
1	Face recomandări cu privire la calitatea soluțiilor de dezvoltare durabilă propuse într-o politică publică.		☑		
2	Evaluează calitatea soluțiilor DD în ceea ce privește existența unei abordări definite și bazate pe fapte, considerațiile alternative și estimarea impactului.	☒			
3	Evaluează eficiența și eficacitatea soluțiilor DD propuse în diferite tipuri de documente			☑	
4	Recomandă ajustări, modificări, completări și priorități care sporesc eficacitatea implementării soluției		☑		
5	Creează o structură de defalcare pentru un ODD, inclusiv obiective operaționale, indicatori, mijloace de acțiune și soluții la nivel de comunitate.				☑
6	Evaluează alinierea proiectelor și modului de alocare a resurselor la principiile și soluțiile dezvoltării durabile.			☑	
7	Evaluează factorii de risc asociați cu pilonii economici, sociali și de mediu ai dezvoltării durabile în contextul dezvoltării de proiecte, strategii sau politici publice.		☑		
8	Stabilește în ce măsură conceptul de economie circulară este corect aplicat în diferite tipuri de documente			☑	
9	Stabilește în ce măsură principiul Nu cauza prejudicii semnificative (*Do No Significant Harm (DNSH)*) este corect aplicat în diferite tipuri de documente		☑		
n	...	☒			

Sursa: Autor BM

258. Având în vedere necesitatea dezvoltării unei nou programe de formare profesională care să se alinieze priorităților strategice prezentate în PNRR și obiectivelor ambițioase stabilite privind impactul asupra comunității și rezultatele ENFP, asigurând totodată că participanții primesc certificatul de EDD, există două opțiuni:

- Crearea unei programe de pregătire alternative care să îndeplinească așteptările și rezultatele preconizate ale acestui program, inclusiv rezultatele ENFP. Elaborarea unui raport analitic către Agenția Națională pentru Calificări (ANC)/Ministerul Muncii, în care să se consemneze faptul că modificările planului de formare profesională și ale programului de formare profesională nu conduc la modifică ale obiectivelor de formare profesională, ci conduc la dezvoltarea aceloraşi competențe cuprinse în standardul ocupațional și că absolvenții pot demonstra, în urma unei

examinări riguroase, dobândirea acestor competențe la finalul programului de formare profesională.

- Ajungere la un compromis prin propunerea de completări și optimizări minore care nu afectează programa se pregătire standard existentă. Această opțiune presupune adăugarea de cunoștințe suplimentare la conținutul tematic și propunerea de optimizări ale metodelor practice de învățare. Cu toate acestea, această abordare poate să nu valorifice pe deplin rezultatele ENFP și nevoile specifice ale grupului țintă de vreme ce modulele, subiectele, timpul alocat fiecărui modul și fiecărei discipline de studiu și criteriile de evaluare nu pot fi modificate.

259. Pentru a obține certificarea ca EDD în cadrul acestui program, trebuie să se asigure o corespondență explicită între lista de competențe propusă în standardul ocupațional și cele șase domenii de competență În standardul ocupațional, expresiile în termeni de acțiuni asociate listei de competențe - indicând tipul acțiunilor pe care titularul ar trebui să fie capabil să realizeze - ar putea crea o echivalență cu o listă de abilități. La rândul lor, prin faptul că formează aceste abilități, ele pot constitui o competență sau un domeniu de competență, după cum este descris în cele șase domenii de competență din Tabelul 19.

Tabelul 18. Corespondența dintre competențele prevăzute în standardul ocupațional pentru EDD și modelul de competențe pentru Dezvoltare Durabilă

No.	Lista de competențe din standardul ocupațional pentru EDD	Corespondența cu modelul de competențe pentru cele șase domenii ale Dezvoltării Durabile
1	Analizează datele referitoare la protecția mediului	5 - Identifică nevoile de dezvoltare durabilă la nivelul comunității.
2	Analizează nevoile comunității	5 - Identifică nevoile de dezvoltare durabilă la nivelul comunității.
3	Analizează progresele realizate în direcția îndeplinirii obiectivului	3 - Monitorizează, raportează și diseminează cele mai bune practici în legătură cu implementarea soluțiilor de dezvoltare durabilă.
4	Analizează tendințe economice	2 - Măsoară și evaluează impactul implementării soluțiilor de dezvoltare durabilă.
5	Desfășoară activități de cercetare strategică legate de dimensiunea economică a dezvoltării durabile	1 - Contribuie la fundamentarea și documentarea soluțiilor de DD în cadrul strategiilor, proiectelor, inițiativelor și politicilor publice 5 - Identifică nevoile de dezvoltare durabilă la nivelul comunității.
6	Desfășoară activități de cercetare strategică în ceea ce privește de pilonul social al dezvoltării durabile	„…”
7	Desfășoară activități de cercetare strategică în ceea ce privește pilonul de mediu al dezvoltării durabile	„…”
8	Dezvoltă rețele profesionale	3 - Monitorizează, raportează și diseminează cele mai bune practici în legătură cu implementarea soluțiilor de dezvoltare durabilă. 6 - Desfășoară activități, în echipe multidisciplinare, pentru a identifica soluții de dezvoltare durabilă pentru comunitate.

No.	Lista de competențe din standardul ocupațional pentru EDD	Corespondența cu modelul de competențe pentru cele șase domenii ale Dezvoltării Durabile
9	Elaborează politici	1 - Contribuie la fundamentarea și documentarea soluțiilor de DD în cadrul strategiilor, proiectelor, inițiativelor și politicilor publice
10	Evaluează factorii de risc în legătură cu pilonul economic al dezvoltării durabile	2 - Măsoară și evaluează impactului implementării soluțiilor de dezvoltare durabilă (*ex post*). 6 - Desfășoară activități, în echipe multidisciplinare, pentru a identifica soluții de dezvoltare durabilă pentru comunitate (*ex ante*).
11	Evaluează factorii de risc în legătură cu pilonul social al dezvoltării durabile	„…”
12	Evaluează factorii de risc în legătură cu pilonul de mediu al dezvoltării durabile	„…”
13	Evaluează impactul de mediu	„…”
14	Gestionează implementarea politicii guvernamentale în domeniul mediului	1 - Contribuie la fundamentarea și documentarea soluțiilor de DD în cadrul strategiilor, proiectelor, inițiativelor și politicilor publice 2 - Măsoară și evaluează impactului implementării soluțiilor de dezvoltare durabilă (*ex post*). 3. Monitorizează, raportează și diseminează cele mai bune practici în legătură cu implementarea soluțiilor de dezvoltare durabilă.
15	Gestionează implementarea politicii guvernamentale conexă pilonului economic al dezvoltării durabile	„…”
16	Gestionează implementarea politicii guvernamentale în domeniul social	„…”
17	Oferă consiliere în ceea ce privește acte legislative	1 - Contribuie la fundamentarea și documentarea soluțiilor de DD în cadrul strategiilor, proiectelor, inițiativelor și politicilor publice
18	Oferă consiliere în ceea ce privește dezvoltarea economică durabilă	„…”
19	Oferă consiliere în ceea ce privește politica de afaceri externe	„…”
20	Oferă consiliere în ceea ce privește respectarea politicii guvernamentale	„…”
21	Prezintă rapoarte în legătură cu pilonul economic al dezvoltării durabile	3. Monitorizează, raportează și diseminează cele mai bune practici în legătură cu implementarea soluțiilor de dezvoltare durabilă.
22	Prezintă rapoarte referitoare la dimensiunea socială a dezvoltării durabile	„…”
23	Prezintă rapoarte	„…”
24	Promovează conștientizarea problemelor legate de mediu	4 - Creează punți de comunicare cu comunitatea cu scopul de a disemina principiile și valorile dezvoltării durabile.
25	Propune strategii de îmbunătățire	1 - Contribuie la fundamentarea și documentarea soluțiilor de DD în cadrul strategiilor, proiectelor, inițiativelor și politicilor publice

No.	Lista de competențe din standardul ocupațional pentru EDD	Corespondența cu modelul de competențe pentru cele șase domenii ale Dezvoltării Durabile
		6 - Desfășoară activități, în echipe multidisciplinare, pentru a identifica soluții de dezvoltare durabilă pentru comunitate.
26	Realizează planificarea de resurse în legătură cu pilonul economic al dezvoltării durabile	1 - Contribuie la fundamentarea și documentarea soluțiilor de DD în cadrul strategiilor, proiectelor, inițiativelor și politicilor publice
27	Realizează planificarea de resurse în legătură cu dimensiunea socială a dezvoltării durabile	„…”
28	Realizează planificarea de resurse în legătură cu dimensiunea de mediu a dezvoltării durabile	„…”
29	Relaționează cu agențiile guvernamentale	4 - Creează punți de comunicare cu comunitatea cu scopul de a disemina principiile și valorile dezvoltării durabile. 6 - Desfășoară activități, în echipe multidisciplinare, pentru a identifica soluții de dezvoltare durabilă pentru comunitate.
30	Stabilește contacte cu comunități și autorități locale	„…”
31	Stabilește contacte cu funcționari guvernamentali	„…”
32	Verifică respectarea politicii guvernamentale corelată cu dimensiunea economică a dezvoltării durabile	1 - Contribuie la fundamentarea și documentarea soluțiilor de DD în cadrul strategiilor, proiectelor, inițiativelor și politicilor publice 3 - Monitorizează, raportează și diseminează cele mai bune practici în legătură cu implementarea soluțiilor de dezvoltare durabilă.
33	Verifică respectarea politicii guvernamentale corelată cu dimensiunea socială a dezvoltării durabile	„…”
34	Verifică respectarea politicii guvernamentale corelată cu dimensiunea de mediu a dezvoltării durabile	„…”

Sursa: Autor BM

260. Durata programului de formare profesională ar trebui să fie între trei și șase luni. O durată mai scurtă nu ar permite suficient timp pentru consolidarea cunoștințelor și exersarea abilităților, în timp ce o durată mai lungă nu este dorită de participanți. Într-un format intensiv, numărul minim de 180 de ore necesar programului poate fi repartizat astfel: în primele 3 luni, se vor susține 170 de ore, din care 60 de ore de teorie și 110 de ore de pregătire practică. Ulterior, participanții vor avea la dispoziție 10 ore suplimentare de activitate practică supervizată de mentori sau îndrumători, pe o perioadă de maximum două luni, pentru a elabora proiectul individual necesar pentru promovarea examenul de certificare. Pentru un parcurs educațional mai flexibil, primele 170 de ore de instruire pot fi extinse pe durata a 5 luni, urmate de pregătirea proiectului individual și asistență personalizată pe o perioadă de maximum o lună.

Tabelul 19. Exemplu de calendar al unui activități de formare profesională

Formatul activităților de formare profesională	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6
Format intensiv	60 de ore de teorie + 110 ore de practică			10 ore - elaborarea proiectului		
Format extensiv	60 de ore de teorie + 110 ore de practică					10 ore - elaborarea proiectului

Sursa: Autor BM

261. O atenție aparte trebuie acordată comunicării programului de formare profesională către grupul țintă format din viitorii EDD. Este necesară o campanie dedicată pentru a comunica valoarea pe care o aduce acest program, în ceea ce privește atât oportunitățile în carieră de care pot beneficia participanții și instituțiile în care își desfășoară activitate, cât și impactul social preconizat. Comunicarea trebuie să se concentreze mai mult pe comunitățile locale (primării și consilii județene), unde mesajele promovate nu ajung foarte ușor. În aceste comunități, rata de răspuns este mai mică comparativ cu alte categorii de instituții publice, însă, pe de altă parte, nevoile de formare profesională identificate sunt mai elaborate.

262. Valoarea adăugată a acestui program de formare profesională constă în următoarele:

- Programa de curs complexă și specializată, care tratează provocările specifice și complexe cu care se confruntă comunitățile locale. Participanții vor dobândi cunoștințe aprofundate despre ODD și principiile durabilității, echității și incluziunii sociale.
- Capacitatea participanților pentru a propune și a implementa soluții inovatoare care să se aliniază cu cadrele legale și politice ale DD.
- Accentul pe deprinderea de abilități practice, cum ar fi analiza datelor, evaluarea impactului și comunicarea eficace, permițând participanților să contribuie în mod semnificativ la conceperea, monitorizarea și raportarea inițiativelor DD.
- Promovarea unei abordări multidisciplinare și capacitarea participanților pentru a colabora cu diferite părți interesate și a lucra în echipe pentru a identifica soluții durabile,
- Îmbrățișând oportunitatea de a se alătura unei rețele profesionale la nivel național în domeniul DD, unde EDD pot contribui activ și pot beneficia de un Centru virtuale de resurse dedicat și adaptat, pentru a-și îmbunătăți activitățile curente.
- Mentorat și îndrumare personalizate în etapa practice a proiectului, asigurând astfel capacitatea de a răspunde cu eficacitate nevoilor specifice ale comunității.
- Flexibilitate și adaptabilitatea programului la nevoile individuale ale participanților, prin opțiuni de program intensiv și extensiv. O astfel de flexibilitate permite participanților să aleagă formatul care se potrivește cel mai bine agendei și preferințelor lor de învățare.
- Posibilitatea de a deveni o forță motrice a schimbărilor pozitive în comunitate.

7 Concluzii și recomandări

7.1 Construirea capacității instituționale

263. Principalele rezultate ale Sondajului 1 evidențiază nevoile specifice de îmbunătățire a capacității instituționale a autorităților publice de la nivel central și local în scopul implementării ODD. Cea mai stringentă nevoie identificată este legată de îmbunătățirea expertizei tehnice privind ODD, în special prin formarea profesională a personalului existent. Aceasta echivalează cu recunoașterea faptului că cunoștințele de specialitate sunt vitale pentru implementarea cu succes a ODD. O altă nevoie importantă este accesul la cunoștințe și date relevante pentru a susține derularea programelor și proiectelor, indicând importanța ca deciziile luate să se bazeze pe dovezi. În plus, îmbunătățirea cadrului legal și punerea în aplicare a reglementărilor pentru implementarea ODD sunt considerate importante, subliniind astfel necesitatea sprijinului mediului politic. Utilizarea tehnologiei și a inovației, inclusiv a sistemelor și instrumentelor informatice pentru, este de asemenea recunoscută drept o necesitate pentru o implementare eficace. Construirea de parteneriate, implicarea părților interesate și asigurarea incluziunii au fost identificate drept factori importanți pentru eforturile de implementare în colaborare. Accesul la îndrumare, sprijin și expertiză externă a fost, de asemenea, evidențiat, indicând nevoia de asistență și expertiză externă.

Lacune și nevoi privind personalul și capacitatea instituțională de a implementa Strategia și Planul de acțiune DD 2030

264. Pe baza ocupației de EDD nou-creată, conform standardelor din România (COR 242232), și a extinderii Codului Administrativ cu funcția publică de „expert în dezvoltare durabilă”, sunt necesare demersuri suplimentare din partea instituțiilor administrației publice, atât de la nivel central, cât și de la nivel local, cu scopul instituționalizării funcțiilor și poziției EDD, după cum se detaliază mai jos:

265. Instituțiile administrației publice trebuie să adapteze fișele de post ale personalului pentru a reflecta rolurile principale ale EDD. Fișa postului trebuie să fie precizeze în mod explicit responsabilitățile în legătură cu coordonarea și monitorizarea implementării ODD în domeniul specific de activitate al fiecărui tip de instituție.

266. Competențele personalului trebuie să fie îmbunătățite în continuare, în special în instituțiile administrației publice locale, prin participarea la programul de formare profesională în domeniul DD, care va fi lansat și coordonat de DDD. Încurajarea participării autorităților locale, în special a personalului cu atribuții de planificare a politicilor publice și coordonare a proiectelor, la viitorul program de formare profesională în domeniul DD va consolida capacitatea administrativă a autorităților publice locale de a implementa ODD prin îmbunătățirea abilităților personalului asociate cu DD. Programul de formare profesională în domeniul DD va fi conceput în conformitate cu prevederile standardului ocupațional pentru EDD existent și cu documentele strategice privind formarea profesională a personalului din instituțiile administrației publice.

267. Includerea elementelor cheie asociate cu DD în noua strategie de formare profesională în administrația publică, care este necesară pentru următoarea perioadă de programare (2021–2027). Pe baza concluziilor ENFP realizate în cadrul acestui raport și a programei în domeniul ului DD care va fi elaborată ca parte a rezultatului 4, includerea conceptelor de formare profesională în domeniul DD și a

domeniilor strategice în noua strategie de formare profesională în administrația publică va asigura obiective și abordări unitare și coerente pentru viitoarele programe de formare profesională în domeniul DD.

268. Recunoscând rolul important al competențelor manageriale și de lider avansate în implementarea ODD în cadrul instituțiilor publice, dezvoltarea anumitor competențe, cum ar fi gândire strategică, organizare și planificare strategică, agilitate strategică și generarea de implicare, ca parte a cadrului de competențe pentru înalții funcționari publici, devine esențială. Deși diferite programe de dezvoltare sunt în curs de implementare, în conformitate cu RAS GRU, este esențial să se sublinieze faptul că sunt necesare metode specifice și eficiente asociate cu ODD pentru a alinia aceste competențe. În acest context, se preconizează că abordările simplificate, cum ar fi seminariile, programele de schimb de experiență și atelierele de lucru, își vor dovedi eficacitatea în îmbunătățirea abilităților practice de lider. Aceste inițiative trebuie să se concentreze pe teme specifice, pornind de la cele mai bune practici, și pot fi organizate periodic. O astfel de abordare facilitează integrarea ODD în obiectivele operaționale, implicând restructurarea activităților, proceselor și procedurilor pentru a se alinia la obiectivele ODD. În consecință, instituțiile administrației publice trebuie să valorifice pe deplin capacitățile liderilor EDD formați.

269. Rezultatele Sondajului 1 au evidențiat mai multe necesități critice în legătură cu monitorizarea și măsurarea eficace a progresului către realizarea ODD. Una dintre principalele constatări se referă la nevoia ca la nivelul instituțiilor administrației publice să se includă instrumente IT pentru colectarea de date pe teme specifice domeniului de activitate al organizației, capabilități de analiză a datelor, interoperabilitate cu alte instituții, platforme online pentru schimbul de date și cunoștințe și acces la depozite de date, pentru urmărirea progresului obținut în implementarea ODD.

Comunicarea interinstituțională între diferitele niveluri ale administrației publice în legătură cu responsabilitățile comune legate de implementarea și raportarea pe marginea Strategiei și Planului de acțiune DD 2030

270. O strategie interinstituțională multianuală de comunicare, alături de un plan de acțiune, în scopul împărtășirii de cunoștințe, creșterii gradului de conștientizare și eficientizării implementării ODD ar putea structura și formaliza cu mai mult succes dialogul interinstituțional. O strategie și un plan de acțiune pentru comunicare trebuie să aibă ca scop facilitarea colaborării și comunicării între instituții, asigurarea unei înțelegeri comune a ODD și a schimbărilor preconizate și oferirea de mecanisme de informare și implicare a unei plaje largi de părți interesate, facilitarea dialogului și a proiectării în comun și integrarea activităților de implicare a părților interesate pe tot parcursul implementării ODD. În plus, documentele trebuie să promoveze strategia și planul de acțiune DD, misiunea și valorile DD și acesteia și obiectivele principale către toate părțile interesate implicate în implementarea ODD.

271. DDD ar putea analiza oportunitatea de a înființa o unitate centralizată de comunicații pentru a promova conștientizarea strategiei și planului de acțiune DD, în conformitate cu strategia de comunicare interinstituțională în domeniul DD și planul de acțiune asociat la care se face referire mai sus. Scopul consolidării rolului de supraveghere al comunicării este să ofere o resursă de comunicare partajată, de vreme ce DDD nu deține în prezent suficient personal și experiența în colaborarea cu mass-media. Unitatea poate îndeplini rolul de dirijor și liant cu autoritățile locale, aducând laolaltă și diseminând cele mai bune

practici, actualizând și distribuind ghiduri și recomandări cu privire la comunicare și supervizând implementarea strategiei și planului de acțiuni de comunicare în domeniul DD.

272. Pe durata procesului de actualizare a planului de acțiune pentru DD, responsabilitățile instituțiilor la nivel local trebuie precizate în mod explicit și detaliat. Acest lucru va ajuta la creșterea gradului de conștientizare cu privire la rolurile și funcțiile organizaționale asociate cu DD la nivelul instituțiilor administrației publice locale.

273. Utilizarea capacităților informatice ale SGG în activitățile asociate cu DD poate contribui la intensificarea schimbului de cunoștințe privind ODD, la reducerea duratei procedurilor administrative, la lărgirea accesului la serviciile asociate cu DD, la creșterea transparenței față de public și la îmbunătățirea coordonării interinstituționale. Interoperabilitatea platformelor de gestionare TIC utilizate de DDD pentru monitorizarea și măsurarea progresului către atingerea ODD poate contribui în mod esențial la facilitarea comunicării interinstituționale privind ODD la nivel central, regional și local, încurajând o abordare unificată față de îndeplinirea ODD și intensificând colaborarea între diferitele părți interesate. Se așteaptă ca centrul virtual DD,[85] care urmează să fie înființat și gestionat de DDD, să devină o resursă privind ODD la nivel central, regional și local, potențând colaborarea între diferitele părți interesate. De asemenea, acesta va avea și rolul de platformă pentru publicarea de informații pentru publicul larg, creșterea gradului de conștientizare cu privire la aspectele DD și implicarea cetățenilor în discuții despre sustenabilitate și importanța acesteia și va dezvolta un instrument care să sprijine procesul de planificare și monitorizare a inițiativelor DD, oferind un soluție centralizată pentru urmărirea progresului acestor inițiative și asigurarea alinierii lor la obiectivele naționale și internaționale din domeniul sustenabilității.

7.2 Modelul de competențe și nevoile de formare profesională ale Experților în Dezvoltare Durabilă

274. Sondajul 2, care a inclus peste 1.100 de persoane cu atribuții asociate cu dezvoltarea durabilă din cadrul instituțiilor publice, a permis echipei Băncii Mondiale să contureze un profil general al responsabilităților, provocărilor, competențelor și nevoilor de formare profesională ale Experților în Dezvoltare Durabilă (EDD), existenți și viitori. Concluzia principală a sondajului este că definirea competențelor și formarea profesională trebuie să se concentreze mai mult pe un set de roluri și responsabilități viitoare ale EDD, decât exclusiv pe rolurile și responsabilitățile îndeplinite de acești experți în prezent. Drept urmare, programul de formare profesională a celor 2.000 de viitori EDD din cadrul PNRR va conduce în mod inerent la modificări ale rolurilor și responsabilităților ca urmare a dobândirii de noi competențe.

275. Rolul și sfera profesională a experților în dezvoltare durabilă (EDD) din cadrul instituțiilor publice nu sunt încă definite uniform, în ciuda necesității clare ca o astfel de expertiză să fie disponibilă. Pentru elimina această lacună, instituțiile pot adăuga responsabilități legate DD la rolurile actuale, pot angaja personal specializat sau pot recalifica personalul existent. Cu toate acestea, înainte de inițierea oricăror programe de formare profesională, este esențial să aibă loc consultări orientate cu instituțiile implicate.

[85] Rezultatul 5 al RAS „Raport cu contribuții la nota conceptuală privind un centru virtual de resurse și la versiunea de lucru a termenilor de referință/specificațiilor elaborate de client pentru o soluție IT" (în curs de elaborare la momentul transmiterii acestei versiuni de lucru a raportului).

Aceste consultări trebuie să se concentreze pe prioritățile DD, să clarifice rolurile și competențele specifice necesare pentru funcțiile din domeniul DD și să mapeze o abordare cuprinzătoare a formării profesionale. Acest proces consultativ este o condiție prealabilă esențială pentru asigurarea alinierii și eficacității în implementarea strategiilor de DD într-o instituție publică.

276. Definiția propusă în această lucrare pentru EDD îi descrie pe acești experți drept *agenți ai schimbării care identifică și implementează soluții DD în cadrul comunităților*. Această perspectivă modelează responsabilitățile, modelul de competențe, programele de formare profesională și parcursurile aferente în carieră, toate centrate în jurul noțiunii că EDD joacă un rol crucial în promovarea DD a comunităților. Această viziune asupra rolului EDD se bazează pe realizările anterioare, inclusiv promovarea de către Guvernul României a primului standard ocupațional pentru EDD din Europa, formarea profesională a 150 de EDD din instituțiile administrației publice centrale și înființarea unor hub-uri de experți în instituțiile publice centrale. Mai mult, se asigură și alinierea cu viziunea prezentată în Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030.

277. Angajații din sectorul public care vor avea un set substanțial de responsabilități în domeniul dezvoltării durabile pot avea competența de „dezvoltare durabilă" asociate cu fișa postului. Recomandarea este ca această competență să fie considerată interinstituțională, adică să fie definită în mod similar în toate instituțiile publice, chiar dacă conceptul de competență interinstituțională nu este încă implementat în cadrul de competențe pentru funcționarii publici. Dezvoltarea ulterioară a competențelor specializate în domeniul DD, cum ar fi în domeniul social sau al mediului, poate fi indicată prin denumiri derivate, cum ar fi Dezvoltarea durabilă a mediului sau Dezvoltare durabilă socială și așa mai departe.

278. Profilul grupului țintă al programului de formare profesională a EDD este reprezentat de angajați din instituțiile publice cu atribuții parțiale în domeniul DD, care nu au urmat anterior niciun program de formare profesională în acest domeniu. Majoritatea participanților au o experiență notabilă în îndeplinirea sarcinilor de serviciu public, cu nevoi de formare profesională foarte diversificate. Principalele provocări profesionale cu care se confruntă includ *lipsa procedurilor și exemplelor de bune practică în domeniul DD, acces dificil sau dificultăți în colectarea informațiilor necesare, volum mare de muncă din cauza altor responsabilități profesionale, lipsa resurselor (umane, tehnice sau materiale) și un mediu de reglementare complex.* Aceste provocări cu care se confruntă personalul implicat în DD pot fi depășite parțial prin programul de formare profesională. Spre exemplu, *Lipsa procedurilor și exemplelor de bune practici* poate fi rezolvată prin exersarea acestor bune practici în cadrul programului de formare profesională și prin stabilirea unui obiectiv secundar de creare a unei rețele naționale de profesioniști. *Mediul de reglementare complex* va fi abordat prin metode de modelare a atitudinilor și dezvoltarea abilităților de rezolvare a problemelor pentru a gestiona eficient complexitatea.

279. Așteptările de la programul de formare profesională a celor 2.000 de EDD sunt deopotrivă foarte diverse, din perspectiva participanților, și ambițioase în ceea ce privește impactul social așteptat de la formarea profesională a acestor experți. Pentru a îndeplini aceste cerințe de nevoi diversificate și de eficacitate ridicată, sunt necesare abordări moderne și inovatoare. Acestea includ o combinație de metode de învățare prin aplicare, exersare și descoperire, combinând dobândirea de cunoștințe cu exersarea abilităților și modelarea atitudinilor. În plus, metodele care îmbină îndrumarea și abordările personalizate

cu împărtășirea experiențelor și învățarea bazată pe experiențe sunt esențiale. Aceste abordări pot fi aplicate și integrate mai ușor dacă programa activităților de formare profesională este elaborată pornind de la principiile FPBC. Acest lucru implică definirea de obiective de formare profesională pentru fiecare abilitate, cunoștință și atitudine care definește competența DD. În plus, metodele de formare profesională și evaluare vor fi adaptate fiecărui obiectiv de formare profesională.

280. Soluția identificată pentru a depăși provocarea acoperirii atât a dezvoltării competențelor de bază în domeniul DD, cât și a abordărilor specializate implicate de pilonii DD, cum ar fi aspectele sociale, economice și de mediu, în funcție de nevoile diverse determinate pe baza afilierii instituționale, este să se aloce timp dedicat acestor nevoi specifice, în cadrul aceluiași program de formare profesională. Acest lucru se poate realiza prin metode de dezvoltare individuală, cum ar fi mentorat, în care participanții pot lucra la un proiect la alegerea lor, selectat din oricare dintre cele trei domenii (spre exemplu, minimum 10 ore de mentorat pentru asistența în conceperea proiectului). Acest proiect aplicat ar putea servi drept modalitate de evaluare primară a dezvoltării competențelor DD la încheierea programului de formare profesională.

281. Aspectele legate de utilizarea aplicațiilor digitale în activitățile DD vor fi integrate ca obiective de formare profesională pentru a dezvolta abilitățile necesare în domenii de competență specifice. Spre exemplu, *Utilizează programe software de analiză a datelor, cum ar fi Excel, SPSS sau alte instrumente specializate, pentru a stabili relevanța din punct de vedere statistic a indicatorilor de impact; Utilizează instrumente de vizualizare a datelor pentru a prezenta informații complexe și tendințe într-o manieră clară și ușor de înțeles pentru diferite audiențe, facilitând diseminarea celor mai bune practici; Utilizează instrumente digitale și platformele rețelelor de socializare în scopul comunicării valorilor și obiectivelor dezvoltării durabile;* și așa mai departe. În ceea ce privește aspectele legate de transformarea digitală în cadrul comunităților, precum *Digitalizare pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă,* această teme poate fi abordată separat, prin metode individualizate, cum ar fi dezvoltarea de proiecte cu asistență prin mentorat.

282. Aspectele legate de sursele de finanțare a programelor DD vor fi tratate din perspectiva rezolvării problemelor și prin anumite abilități, cum ar fi *identificarea de soluțiilor de finanțare necesare pentru dezvoltarea durabilă a comunității.* Cu toate acestea, este posibil ca aceste aspecte să nu necesite neapărat un modul dedicat, după cum se poate observa în programele de formare profesională care se concentrează în mod special pe competența „Accesarea fondurilor europene". În schimb, ele pot fi integrate în programa generală, asigurând o abordare cuprinzătoare a finanțării DD, fără a necesita un modul separat. Gestionarea resurselor și bugetelor este tratată și de modulul dedicat „contribuirii la stabilirea și documentarea soluțiilor de DD în cadrul strategiilor, proiectelor și inițiativelor publice". În plus, acest aspect poate fi explorat suplimentar în cadrul abordării individualizate a unui proiect asistat de un mentor, sub titlul *Strategii financiare pentru dezvoltarea durabilă a comunităților* sau *Soluții inovatoare de finanțare pentru proiecte de dezvoltare durabilă.* Această abordare permite participanților să aprofundeze în modalități creative și inovatoare de a obține finanțare pentru proiecte de DD a comunităților, sub îndrumarea unui mentor de specialitate.

283. Programul de formare profesională a EDD trebuie să urmărească capacitarea participanților pentru a deveni o forță motrice a schimbărilor pozitive în comunitățile pe care le deservesc. Cu ajutorul unei programe cuprinzătoare și a dezvoltării abilităților practice, aceștia vor fi avea capacitatea de a propune

soluții inovatoare și de a contribui în mod activ la inițiativele DD. Mai mult, ca parte a programului, participanții se vor alătura unei rețele profesionale la nivel național, obținând astfel acces la un centru virtuale de resurse dedicat. Această oportunitate unică le permite să beneficieze atât în calitate de ca beneficiari, cât și în calitate de colaboratori, asigurându-le creșterea permanentă și impactul în domeniul dezvoltării durabile. Beneficiile programului de formare profesională trebuie promovate atât la nivel local, cât și la nivel regional.