

**AGENȚIA NAȚIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI
DIRECȚIA COMUNICARE ȘI RELAȚII INTERNAȚIONALE
Serviciul Inovație, Relații Internaționale și Proiecte**

**POLITICILE DE PERSONAL ÎN SECTORUL DE STAT DIN
DANEMARCA**

Adriana Cîrciumaru, șef serviciu, SIRIP

Loreta Vioiu, consilier, SIRIP

București

Mai 2012

1. Piața daneză a muncii

Modelul danez de negociere colectivă

Acordurile colective între părțile implicate pe piața muncii sunt un element semnificativ al pieței daneze a muncii. Punctul de plecare este că atâta timp cât părțile pieței muncii pot ajunge la un acord între ele, Guvernul va interveni pe cât mai puțin posibil în condițiile angajaților. Acesta este aspectul cheie al modelului tradițional danez.

Piața daneză a muncii este în general caracterizată de un grad înalt de organizare, atât în ceea ce privește angajatorii, cât și angajații, ca și de o lungă istorie a recunoașterii asociațiilor angajatorilor și a sindicatelor.

Termenii de salarizare și angajare sunt cei conveniți prin acordurile colective de negociere aplicate de asemenea angajaților nesindicalizați, în aceeași categorie de staff.

Legislație

Relația dintre angajator și angajatul individual este principala regulă reglementată de acordul colectiv.

Sunt totuși și un număr de legi ale pieței muncii care reglementează termenii aplicabili grupurilor speciale de angajați sau situațiilor speciale. Exemple pentru prima categorie sunt Legea funcționarilor publici, Legea pensiilor funcționarilor publici și Legea angajaților salariați. Exemple de situații speciale sunt Legea sărbătorilor, Legea tratamentului egal, Legea salarizării egale, Legea mediului de lucru, Legea dreptului la concediu și beneficiile în cazul nașterii de copii.

2. Sectorul de stat

Sectorul de stat ca parte a pieței muncii sectorului public

Sectorul de stat cuprinde aproximativ 185000 de angajați. Întregul sector public cuprinde aproximativ 775000 angajați, corespunzând aproximativ unei treimi a pieței muncii din Danemarca.

Astăzi, sectorul public cuprinde:

- Sectorul de stat care are responsabilități la nivel central, incluzând administrația centrală, apărarea, poliția și educația (programe de educație universitară și pentru tineret)
- 5 regiuni, care au responsabilități la nivel regional, incluzând serviciile de sănătate publică;
- 98 de municipalități, care au responsabilități la nivel local, incluzând protejarea mediului, educația primară și gimnazială, protecția copilului, protecția vârstnicilor.

Agencia pentru modernizarea administrației publice din cadrul Ministerului de Finanțe este principalul angajator în domeniul sectorului de stat. În sectorul public, interesele

angajatorului sunt protejate de către Guvernele locale din Danemarca și Regiunile daneze, care sunt organizații de interes ale municipalităților, respectiv ale regiunilor.

Sarcini și organizare

Dimensiunea remiterilor ministeriale individuale variază în mare parte, și de asemenea organizarea lor.

În plus, într-un departament, cele mai multe ministere includ una sau mai multe agenții guvernamentale. Mai mult, un număr de instituții sunt asociate cu domenii ministeriale individuale.

Personalul pe arii de activitate, 2011:

Educație și cercetare – 47%

Apărare și serviciu extern – 14%

Poliție și justiție – 12%

Afaceri economice și interne – 11%

Biserica și cultura – 7%

Transport – 6%

Mediu și agricultura – 3%

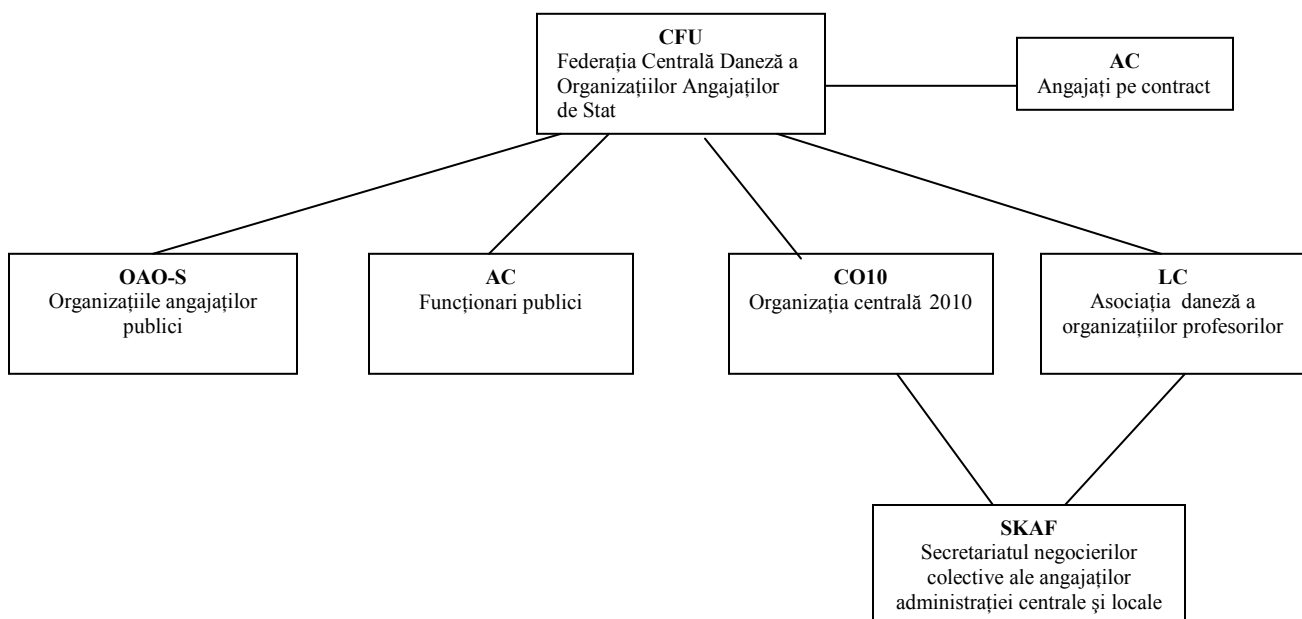
Organizațiile staffului din domeniul de stat

Majoritatea celor care lucrează în guvernul central sunt angajați în baza unui acord colectiv sau ca funcționari publici. Ei sunt acoperiți de competența de negociere colectivă a organizațiilor centrale.

Fiecare organizație de la nivel central reprezintă un număr de organizații asociate ale angajaților.

Organizațiile de la nivel central au stabilit un comitet de negociere colectivă comun, Federația Centrală Daneză a Organizațiilor Angajaților de Stat (CFU).

Privire asupra organizațiilor centrale din sectorul de stat



Cooperarea dintre Agenția pentru modernizarea administrației publice și organizațiile staffului

În conformitate cu modelul acordurilor colective de negociere daneze, acordurile cadru și problemele generale privind termenii de salarizare și angajare sunt negociate între Ministerul de finanțe (Agenția pentru modernizarea administrației publice) și CFU în legătură cu negocierile colective, care în mod normal au loc la fiecare al doilea sau al treilea an. Lungimea perioadei acordului este decisă cu fiecare dintre aceste ocazii.

Participarea angajaților

Intră în responsabilitatea managementului locurilor de muncă din sectorul de stat să administreze și să distribuie munca.

Dezvoltarea locurilor de muncă în guvernul central depinde într-o foarte mare măsură de participarea angajaților.

În toate organizațiile din sectorul de stat cu minim 25 de angajați, se înființează un comitet de consultare comun. În organizațiile mai mici, cooperarea trebuie să se bazeze pe aceleași principii care se aplică funcționării comitetelor de consultare comune.

Cadrul pentru cooperare și comitetele de consultare comune este stabilit printr-un acord. Intră în sarcina comitetului de consultare comun să determine cadrul pentru cooperarea dintre management și angajați care să implice stafful în strategiile și obiectivele organizației, și să promoveze dezvoltarea competențelor și ale celor mai bune condiții de muncă.

Reprezentanții organizațiilor angajaților

În instituții individuale, pot fi reprezentanți ai organizațiilor angajaților, în condițiile în care sunt cinci sau mai mulți angajați în conformitate cu acordul colectiv/ acordul organizației în chestiune.

Angajații, cu scopul, printre altele, al protejării intereselor lor vis-a-vis de management, aleg reprezentanți ai organizațiilor angajaților. Mai mult, reprezentantul organizației angajaților este până la un anumit punct implicat în negocierile pentru salarizare interne.

Datorită poziției lor extrem de expuse, reprezentanții organizațiilor angajatorilor beneficiază de protecție specială împotriva concedierilor sau transferurilor incorecte.

Agencia pentru modernizarea administrației publice în context european

În legătură cu implementarea directivelor UE și a acordurilor europene, Agenția pentru modernizarea administrației publice caută să asigure ca atât procesele cât și modurile de implementare, la cel mai larg nivel posibil, respectă competențele părților naționale ale pieței muncii pentru stabilirea termenilor de angajare și salarizare.

Împreună cu alți angajatori din sectorul public din Danemarca, Agenția pentru modernizarea administrației publice este membru CEEP, care este recunoscut de către Comisie ca și partener social european.

Agencia pentru modernizarea administrației publice participă și la cooperarea europeană privind administrația publică din statele membre, cunoscută ca și Rețeaua Administrației publice europene (EUPAN).

3. Situația ocupării

Persoanele care lucrează în guvernul central sunt, ca și regulă de bază, angajate în baza unui acord colectiv sau ca și funcționari publici.

Este normal ca anumite grupuri ca și manageri, judecători, poliție, angajați ai sistemului penitenciar și apărare să fie angajați ca și funcționari publici. Alte grupuri sunt în mod normal angajate în baza acordurilor colective.

În timp, a existat o scădere a procentului funcționarilor publici de la 44% în 1996 la 26% în 2010.

Angajarea în baza unui acord colectiv

Pentru persoanele angajate în baza unui acord colectiv, Ministerul de Finanțe și organizațiile relevante ale angajaților au stabilit termenii de salarizare și de angajare în acordurile colective.

Persoanele angajate în baza unui acord colectiv sunt acoperite de legislația generală a muncii.

Angajarea ca funcționar public

În baza Constituției daneze, naționalitatea daneză este o condiție obligatorie pentru angajarea ca și funcționar public (cu privire la angajarea străinilor, vedeți mai jos). Termenii de angajare pentru funcționarii publici sunt stabiliți în Legea funcționarilor publici și în Legea Pensiilor funcționarilor publici, și de asemenea stabiliți în baza acordurilor colective.

Aceste legi reglementează chestiunile legate de sarcinile oficiale, sancțiunile disciplinare, concediere și pensionare.

Salarizarea și alți termeni de angajare sunt conveniți între Ministerul de finanțe și organizațiile centrale.

Funcționarii publici sunt acoperiți de legislația generală a muncii, cu excepția legii Sărbătorilor și a Legii angajaților salariați.

Alte situații de angajare

În legătură cu reglementările ocupării, termenii sunt stabiliți unilateral de către angajator.

În legătură cu angajarea individuală, baza de angajare o reprezintă contractul individual care este încheiat între angajat și autoritatea angajatoare.

Ambele reglementări pentru membrii staffului - angajați sau angajați în baza unui contract individual sunt parte a legislației generale a muncii.

Diferențele dintre funcționarii publici și alte grupuri

Cele mai semnificative diferențe dintre funcționarii publici și alte grupuri de angajați sunt: faptul că funcționarii publici nu au dreptul la grevă, au dreptul la plata salariului pentru o perioadă de trei ani dacă sunt concediați ca urmare a restructurării postului, și schema de pensie este un plan de beneficiu definit, care este reglementat de Legea pensiei funcționarilor publici.

Angajările pe perioadă determinată

Angajarea pe perioadă determinată se face în baza unor reguli speciale prevăzute în Legea funcționarilor publici și Legea pensiei funcționarilor publici, ca și în acordul încheiat între Ministerul de finanțe și organizația centrală privind angajarea pe perioadă determinată. Atât funcționarii publici, cât și personalul angajat în baza unui acord colectiv, pot fi angajați pe perioadă determinată.

Anjagarea străinilor

Ca și persoanele de cetățenie daneză, străinii pot fi angajați în baza acordurilor colective sau individuale.

Numirea ca și funcționari publici este posibilă numai dacă angajatul are cetățenie daneză, conform secțiunii 27 din Constituția daneză.

În cazurile când persoanele de naționalitate daneză sunt angajate ca funcționari publici, persoanele fără naționalitate daneză vor fi angajate în baza prevederilor corespunzătoare pentru funcționarii publici, secțiunea 58c din Legea funcționarilor publici. Cu privire la pensii, ei vor fi de asemenea tratați ca și funcționari publici.

În general, nu este necesară naționalitatea daneză pentru numirea în administrația guvernamentală centrală. Cu toate acestea, există excepții cu privire la anumite poziții în domeniul Ministerului Apărării și cu privire la numirea judecătorilor și polițiștilor.

4. Salarizarea și pensionarea

Noua salarizare în sectorul de stat danez

În sectorul de stat, punctul de plecare îl reprezintă noul sistem de salarizare. Cu noul sistem de salarizare, au fost realizate următoarele:

- Acea parte a formării salariului a fost descentralizată la nivel local, unde există cele mai multe cunoștințe cu privire la condițiile de muncă, calificările și eforturile angajaților;
- Creșterea salariului angajatului reflectă performanțele și calificările individuale în mai mare măsură decât înainte;
- Salariul poate fi folosit ca instrument de management pentru a ajuta la motivarea angajatului și eficientizarea sectorului public.

Noua salarizare, în același timp, reprezintă o parte integrală a politicii de management și de personal în sectorul public.

Structura noului sistem de salarizare

Cel mai răspândit model al noului sistem este sistemul de plată în rate. Sistemul de plată în rate constă în plată în rate sau intervale de plată în rate, convenite la nivel central, împreună cu o superstructură sub forma unei componente de indemnizație, convenite la nivel local. Plata în rate conține o foarte mica parte sau deloc de creștere a salariului cu vechimea. Creșterea salariului individual a fost astfel descentralizată la angajatorul individual.

La nivel local, indemnizațiile cuprind alocații în legătură cu funcția, cu calificările și alte plăți unice. Mai mult, este posibil să fie negociate schemele de plată relative la performanță.

Noul sistem de salarizare- plăți convenite la nivel central și local	
Plata pe baza performanței	Plăți convenite local
Plata făcută o singură dată	
Indemnizații în legătură cu calificarea Indemnizații în legătură cu postul	
Salariul de bază (unul sau mai multe grade sau intervale) Indemnizații centrale	Plăți convenite central

Tipuri de indemnizații în noul sistem de salarizare
<p>Plata pe baza performanței este acordată pe baza atingerii unor ținte de performanță (cantitative și/ sau calitative) care au fost convenite în avans. Plata pe baza performanței este inițiată odată ce condițiile acordului de plată pe baza performanței au fost îndeplinite. Este posibil să fie convenită plata pe baza performanței unui grup de angajați sau pentru indivizi.</p> <p>Plata o singura dată este în mod tipic relevantă în cazul remunerației în urma unui anumit efort special.</p> <p>Indemnizații pe baza calificării sunt folosite pentru a răsplăti angajații pe baza calificărilor lor profesionale și personale, pe baza calității performanțelor în îndeplinirea sarcinilor, echilibrului în relația cu pozițiile corespunzătoare în alte părți de pe piața muncii cu scopul recrutării sau păstrării staffului. Indemnizațiile pe baza calificării sunt de regulă indemnizații cu caracter permanent.</p> <p>Indemnizații legate de funcție sunt folosite pentru a răsplăti angajații care au sarcini speciale în posturile lor. Indemnizația legată de funcție, este în mod tipic temporară și limitată la o anumită sarcină specifică, dar poate fi și permanentă.</p>

Negocierea salariului individual

Una dintre cele mai recente și semnificative schimbări în sistemul de salarizare a sectorului de stat o reprezintă introducerea negocierii salariului individual. Posibilitatea angajatului individual de a-și negocia salariul direct cu managerul său a devenit o practică general acceptată a acordurilor guvernului central începând cu negocierile colective din 2005.

Sistemul de plată a managerilor

În 2009, acordul privind plata managerilor a fost parțial înlocuit de un acord cadru privind contractele de angajare pentru manageri, care cu timpul a ajuns la 50% în sectorul guvernului central. Acordul cadru crește flexibilitatea în mare măsură și face posibilă convenirea unui număr de termeni individuali direct între autoritatea angajatoare și managerul individual, ca de exemplu cu privire la indemnizații, clasele de salarizare, mărimea contribuției la pensii, și termenii schimbărilor de contract.

Este posibil pentru toți managerii, inclusiv pentru directorii generali din agențiile guvernamentale, să intre în contracte plătite pe bază de performanță, în vederea stabilirii unei corelații între performanță și salarizare, ca în tabelul de mai jos.

Contractele directorilor generali

Plata pe bază de performanță pentru directorii generali (contractele directorilor generali)

Posibilitatea de a încheia contracte pe bază de performanță trebuie privită în lumina scopului general și al managementului performanței în sectorul de stat. Ideea contractului de management implică faptul că un sistem pe bază de contract poate fi creat de sus în jos în instituții. Aceasta înseamnă că departamentul intră într-un contract pe bază de performanță cu instituția ca și întreg sau/și un contract de plată pe bază de performanță este încheiat cu directorul general. În consecință, contractul general va fi specificat, pentru a-l face relevant pentru ceilalți manageri.

Obiectivul este de a stabili o corelație între plata pe baza performanței, și scop și managementul performanței, pentru activitatea instituției și dezvoltarea sa strategică, prin oferirea de stimulente directorilor generali și managerilor, astfel încât să fie urmărit managementul prin obiective la nivelul instituției.

Contractele de plată pe baza performanței pentru directorii generali sunt, în consecință, folosite în primul rând ca o reflectare a contractului performanței instituției sau părți din acest contract.

Sistemele de salarizare vechi

Angajații în vechile sisteme de salarizare sunt remunerați în acord cu sistemul de salarizare a funcționarilor publici: sistemul pe clase de salarizare, sau treptele de salarizare negociate la nivel central.

Este o caracteristică comună a sistemelor vechi de salarizare ca angajații să fie plătiți la intervale lungi, cu multe trepte de salarizare, și ca angajații să treacă automat pe o treaptă superioară în funcție de vechime.

Sistemele vechi de salarizare sunt caracterizate de elemente de salarizare convenite la nivel central, ceea ce înseamnă că există posibilități limitate de formare a indemnizațiilor locale.

Pensia

Ca și toți ceilalți cetățeni ai Danemarcei, angajații din sectorul de stat sunt incluși în sistemul de pensii sociale. Aceasta înseamnă că primesc pensie de vârstă când împlinesc vârsta de pensionare în sistemul de stat, adică 65 de ani astăzi. Vârsta de pensionare în sectorul de stat va fi crescută în mod gradat până la cel puțin 67 ani. Dacă va fi crescută și mai mult depinde de tendința speranței de viață.

Stafful angajat în baza unui acord colectiv

Stafful angajat în sectorul de stat în baza unui acord colectiv este acoperit de scheme de pensionare colective bazate pe fondurile de pensii sau pe companiile de asigurări.

Aceste pensii sunt finanțate din contribuțiile la pensii atât ale angajatului, cât și ale angajatorului. Plata pensiei variază în funcție de acordul colectiv de la 15 la 18% din salariul de pensionare. Este calculată astfel încât angajatorul plătește 2/3 și angajatul 1/3.

Funcționarii publici

Pensiile funcționarilor publici sunt reglementate de Legea pensiilor funcționarilor publici. Funcționarii publici au dreptul la pensie în legătură cu terminarea contractului datorită vârstei, infirmității sau orice alta cauză care nu poate fi atribuită funcționarului public. Soțul/ soția funcționarului public și copii acestuia sunt de asemenea protejați prin pensie dacă funcționarul public decedează.

Pensiile sunt finanțate de la buget pe baza sistemului plata pe măsura plecării.

Pensia este calculată în baza salariului funcționarului public la data pensionării și a anilor de serviciu acumulați de către funcționarul public.

Durata maximă a serviciului este de 37 ani.

În afară de câteva grupuri, nu există în general vârsta obligatorie de pensionare pentru funcționarii publici.

5. Alte aspecte ale angajării

Orele de lucru

Orarul de lucru nu este în principiu reglementat de lege, ci prin acordurile colective și alte acorduri încheiate între părțile implicate pe piața muncii pentru diverse domenii de activitate și grupuri de personal.

În consecință, durata timpului de lucru este fixată prin acord colectiv. Orarul de lucru astăzi este de 37 ore pe săptămână pentru norma întreagă.

Este posibil pentru angajații individuali să obțină acordul pentru un contract part-time (mai puțin de 37 de ore pe săptămână) sau un contract plus-time (mai mult de 37 de ore pe săptămână). Salariul este redus sau crescut proporțional.

Angajații care săptămânal au lucrat mai mult de 37 de ore sau au convenit pentru plus-time, calculat ca medie la o lună sau la trei luni- au dreptul la plată suplimentară pentru orele în plus.

Plata suplimentară este subînțeleasă, și în practică toate domeniile se ridică la 50%. Angajatorul poate în mod normal decide dacă angajatul primește compensație salariale sau zile libere.

Angajații care își planifică ei înșiși orarul de lucru, sau cei al căror orar nu poate fi verificat nu au dreptul la plată suplimentară. Cu toate acestea, obiect al evaluării specifice, angajatorul poate acorda plată suplimentară sub formă de timp liber sau bani, dacă scopul muncii suplimentare a fost important.

Pentru marea majoritate a angajaților din sectorul de stat, munca este organizată cu pauză zilnică de prânz de jumătate de oră, care este inclusă în programul de lucru. Angajații sunt la dispoziția angajatorului în timpul acestor pauze de masă și nu-și pot părăsi locul de muncă.

La nivel local, acordurile pot fi încheiate în baza unei așa-zise scheme de timp flexi. Aceasta dă angajatului oportunitatea de a-și plasa câteva din orele de lucru într-o anumită perioadă.

Concedierea

Orice concediere a unui angajat de către angajator trebuie să aibă la bază un argument justificat, relativ la situația instituției (fonduri insuficiente sau restructurare, de exemplu) sau la comportamentul angajatului (lipsa aptitudinilor, absențe medicale prelungite sau probleme de cooperare).

Pentru funcționarii publici, anunțul de concediere al angajatorului trebuie făcut cu trei luni înainte. Pentru marea majoritate a staffului angajat în baza unui acord colectiv, regula este ca perioada anunțului de concediere crește gradat de la una la șase luni (după nouă luni de angajare).

Un angajat poate să-și negocieze demisia astfel: pentru funcționarii publici cu trei luni înainte, pentru ceilalți angajați în baza unui acord colectiv- o luna.

Vacanțe

Toți angajații în Danemarca au dreptul statutar la cinci săptămâni de vacanță. În măsura în care angajatul a fost angajat în anul calendaristic precedent, această perioadă de vacanță este platită. Pentru angajații din sectorul de stat, salariul va include în mod normal salariul obișnuit + o indemnizație specială de vacanță, care este calculată ca $1\frac{1}{2}\%$ din venitul impozabil din anul calendaristic precedent.

Marea majoritate a angajaților din sectorul public sunt, mai mult, acoperiți de reguli negociate colectiv, în baza cărora mai câștigă 0,42 vacanță specială la fiecare lună. Aceasta înseamnă că un angajat care a fost angajat pe tot parcursul anului calendaristic precedent are dreptul la o săptămână de vacanță platită, în plus.

Concediul de boală

Majoritatea angajaților din administrația centrală au dreptul la plata salarială întreagă pe timpul concediului de boală.

Concediul de maternitate/ paternitate și de adopție

În sectorul de stat, a fost încheiat un acord colectiv cu privire la concediul de maternitate/ paternitate, care suplimentează reglementările statutare cu privire la drepturile la concedii și beneficii, cu dreptul la salariu, la pensie, etc.

În baza acestui acord, mama are dreptul la concediu de maternitate plătit de 6 săptămâni înainte de nașterea copilului. După nașterea copilului, mama are dreptul la 14 săptămâni concediu de îngrijire a copilului plătit, și tatăl are dreptul la două săptămâni concediu de paternitate plătit. În cele din urmă, mama și tatăl au, fiecare dintre ei, dreptul la șase săptămâni concediu parental plătit, iar cele șase săptămâni concediu parental plătit poate fi împărțit între ei (în cazul în care ambii sunt angajați în sectorul public, altfel persoana angajată în sectorul de stat are dreptul la 12 săptămâni).

Și mama și tata au dreptul împreună, prin lege, la un total de 32 de săptămâni concediu parental, cu toate beneficiile. Din această perioadă se deduce numărul de săptămâni în care părinții au fost în concediu parental plătit. Restul de săptămâni de concediu parental rămase pot fi împărțite între părinți, la discreția lor.

Părinții câștigă dreptul la pensie atât în timpul concediilor plătite, cât și neplătite.

Cu excepția concediului de maternitate al mamei biologice, părinții adoptivi au aceleași drepturi la concedii și plăți, la pensie, la planificarea flexibilă a concediului, ca și părinții biologici. Cu toate acestea, pentru părinții biologici nici una dintre perioadele de concediu parental nu sunt rezervate numai pentru unul dintre părinți. În cazul în care copilul este adoptat din străinătate, părinții adoptivi, înainte de primirea copilului, au în mod normal dreptul la concediu platit pentru a călători și a sta în țara respectivă.

Alte scheme pentru familii cu copii mici

Conform acordului colectiv din sectorul public în ceea ce privește concediul de maternitate/ paternitate, ambii părinți tatăl și mama au dreptul la doua zile de îngrijire pe an, plătite, pentru fiecare copil, până la împlinirea vârstei de șapte ani.

Mai mult, angajaților din sectorul de stat, le va fi acordat timp liber plătit în prima și a doua zi de boală a copilului.

Alte tipuri de concedii

În cazul în care face cerere, un angajat poate obține concediu fără plată pentru o perioadă limitată de timp, de exemplu la schimbarea de serviciu.

Cu toate acestea, în unele situații, angajatul are dreptul natural să ceară concediu. Aceasta se aplică în cazul participării în organizații internaționale în care Danemarca este membru sau cu care cooperează, ca de exemplu ONU, UE, NATO.

Rămânerea pe piața muncii – scheme pentru seniori

Sectorul de stat dorește să dezvolte și să păstreze stafful cu experiență. De aceea, diversitatea în legătură cu vârsta este considerată necesitate absolută pentru a atinge obiectivul unei bune performanțe în realizarea sarcinilor, și când creșterea demografică solicită forță de muncă suplimentară.

Nu există în general vârstă de pensionare în ceea ce privește angajarea în sectorul public. Se va renunța la vârsta de pensionare impusă în situațiile speciale ale poliției, respectiv angajaților penitenciarelor, începând cu 2012, respectiv 2019, iar în sectorul apărare vârsta de pensionare va fi ridicată de la 60 la 62 de ani, din 2019.

Este posibil să fie încheiat un acord astfel ca angajații peste 60 de ani să lucreze part-time, menținându-și în același timp dreptul la pensie, iar managerii peste 55 de ani să fie transferați pe o poziție inferioară, dar să primească plata și /sau pensie compensatorie.

În plus, este posibil pentru angajatori să dea angajaților peste 62 de ani o zi liberă pe lună în plus, și alte compensații dacă persoana în cauză își amână pensionarea până la o dată specificată.

6. Politicile de personal și management

Politicile de personal și management ale guvernului central

Sectorul de stat danez îndeplinește un număr important de sarcini, fiecare dintre acestea servind scopul de dezvoltare și administrare a societății daneze, ca una dintre cele mai de succes democrații din lume.

Politicile de personal și de management ale guvernului central se centrează pe chestiuni care țin de performanța îndeplinirii sarcinilor, membrii staffului, diversitate și respectiv management. Viziunea este că stafful și managerii din posturile guvernului central:

- Generează valoare pentru cetățeni;

- Asigură integritate și drepturi legale;
- Sunt deschiși și orientați către furnizarea serviciilor;
- Demonstrează responsabilitate și abordare holistică;
- Gândesc inovator.

Politicile de personal și management în totalitatea lor furnizează cadrul și direcția pentru funcționarea politicilor de personal aplicate posturilor la nivelul guvernului central. Cu toate acestea, locul de muncă individual trebuie să-ți dezvolte și ajusteze politicile în funcție de condițiile și circumstanțele specifice. Dezvoltarea politicilor de personal pentru personalul local se bazează în mare măsură pe participarea staffului și managerilor.

Codul de conduită

Agenția pentru modernizarea administrației publice a publicat Codul de conduită în sectorul public.

Construind pe principiile și valorile fundamentale ale administrației publice, cum ar fi deschidere, democrație, respectarea legii și integritate, codul adresează teme selectate cum ar fi:

- Autoritatea de emite direcții;
- Libertatea de exprimare;
- Datoria de confidențialitate;
- Imparțialitate;
- Acceptarea cadourilor, etc
- Alte ocupații.

Codul ia forma unor linii generale, permițând stabilirea regulilor potrivit nevoilor sectoarelor specifice, ca și pentru locuri de muncă individuale.

Codul de conduită în sectorul public este disponibil în limba daneză, ca și în limba engleză (versiune prescurtată) la adresa www.perst.dk.

Forumul pentru Managementul de decizie de rang înalt

În cooperare cu Autoritatea Locală din Danemarca și Regiunile daneze, Agenția pentru modernizarea administrației publice organizează un Forum al managerilor executivi de rang înalt care este cel mai cuprinzător atelier de lucru director din istoria daneză. Forumul a publicat un Cod al Excelenței în conducere, care constă în nouă recomandări pentru excelența în sectorul public al managementului de decizie:

1. Clarifică-ți spațiul de acțiune managerială cu liderii politici
2. Asumă-ți responsabilitatea pentru a asigura implementarea scopurilor politice în organizație
3. Crează o organizație care răspunde și este capabilă să influențeze lumea înconjurătoare
4. Crează o organizație care acționează ca parte integrantă a sectorului public
5. Solicită ca organizația să se concentreze pe rezultate și efecte

6. Ai viziune și lucrează strategic pentru a îmbunătăți modul în care organizația ta își îndeplinește sarcinile
7. Folosește-ți dreptul și datoria de a conduce organizația
8. Afișează integritate personală și profesională
9. Protejează legitimitatea și valorile democratice ale sectorului public

Mai multe informații despre Forum pot fi găsite www.publicgovernance.dk.

Instrumente digitale în sprijinul funcționării politicilor de personal

În plus pe lângă furnizarea cadrului general pentru politicile de personal, Agenția pentru modernizarea administrației publice dezvoltă și furnizează diferite instrumente în sprijinul funcționării politicilor de personal și pentru creșterea eficienței la locul de muncă.

De exemplu, Agenția pentru modernizarea administrației publice a realizat o bază de date de posturi generale – www.job-i-staten.dk – unde toate posturile vacante din sectorul de stat sunt publicate, în acest mod asigurând un punct de întâlnire atractiv între angajatori și aplicanți.

Instituțiile din sectorul de stat danez au competența să recruteze personal. În vederea eficientizării, calificării și automatizării procesului de recrutare, există un instrument digital comun, *e-Recruitment*.

Campus sprijină dezvoltarea competenței personalului din sectorul de stat furnizând un catalog comun digital și interactiv de cursuri e-learning.

Prin *HR-meter*, Agenția pentru modernizarea administrației publice furnizează un instrument pentru posturile din sectorul de stat, pentru a crea rapoarte cu datele cheie cu privire, de exemplu, la personal, absențe, salarii. Datele cheie pot fi comparate în rapoartele precedente, sau cu alte date cheie din alte posturi din sectorul de stat.

Traducere după materialul elaborat de Agenția pentru Modernizarea Administrației Publice din Danemarca în 2011 – „Employment in the Danish Public Sector”; disponibil la: www.perst.dk