



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice

PODCA
INOVAȚIE ÎN ADMINISTRAȚIE



Instrumente
Structurale
2007-2013

Strategia de formare profesională continuă a prefecților și subprefecților



CUPRINS

INTRODUCERE	4
1 Contextul elaborării strategiei de formare continuă a prefectilor și subprefecților	6
1.1 Cadrul de reglementare a funcției și atribuțiilor prefectului și subprefectului și a formării profesionale continue a acestora	6
1.2 Contextul din România – aspecte specifice practicii formării profesionale continue în administrația publică	8
1.3 Practici și tendințe în formare în Europa	9
2 Definirea problemei	12
2.1 Probleme și constrângeri în îndeplinirea atribuțiilor aferente funcției de prefect/subprefect	12
2.2 Posibile modificări ale cadrului legislativ propuse și ale atribuțiilor prefectului/subprefectului	13
2.3 Analiza S.W.O.T. a formării profesionale continue a prefectilor și subprefecților	14
3 Metodologia de elaborare a strategiei de formare	16
3.1 Metodologia de elaborare a analizei nevoilor de formare	16
3.2 Nevoile și prioritățile de formare ale prefectilor și subprefecților	18
3.3 Aspecte cheie privind implementarea programelor de formare	22
4 Obiectivele strategiei de formare a prefectilor și subprefecților	24
4.1 Obiective	24
5 Principii generale	24
6 Direcții de acțiune	26
7 Rezultate și realizări așteptate	30
8 Responsabilități privind implementarea strategiei de formare profesională continuă	34
9 Implicații pentru buget	36
10 Proceduri de monitorizare și evaluare	38
10.1 Riscuri	39

Lista abrevieri

AMPODCA	Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
DGICIP	Direcția Generală pentru Indrumarea si Controlul Instituție Prefectului
INA	Institutul Național de Administrație
HG	Hotărâre de Guvern
MAI	Ministerul Afacerilor Interne
O.G.	Ordonanță de Guvern
PNR	Planul Național de Reforme
SNA	Strategia Națională Anticorupție
UE	Uniunea Europeană

INTRODUCERE

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților s-a realizat în cadrul proiectului¹ "Consolidarea performanței prefectilor din România în contextul integrării în Uniunea Europeană și al descentralizării administrative și financiare", cod SMIS 32582, implementat în perioada februarie 2012 – februarie 2014, de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) în calitate de beneficiar și Ministerul Afacerilor Interne prin Direcția Generală pentru Îndrumarea și Controlul Instituției Prefectului (DGICIP), în calitate de partener, proiect aprobat pentru finanțare externă nerambursabilă din Fondul Social European de către Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative (AMPODCA).

Proiectul a avut la bază obiectivul general de a consolida capacitatea administrativă a prefectilor și subprefecților în contextul integrării României în Uniunea Europeană (UE), al descentralizării administrative și financiare și al noilor competențe atribuite acestora prin lege.

Pentru realizarea acestui obiectiv general al proiectului s-au avut în vedere trei obiective specifice, și anume:

1. Dezvoltarea capacității de planificare strategică a MAI și ANFP, în vederea formulării de politici publice cu aplicabilitate la nivel regional/local;
2. Contribuția la realizarea unei mai bune reglementări a categoriei prefectilor și subprefecților prin elaborarea de analize referitoare la situația și statutul acestora, în vederea realizării unei abordări integrate și unitare prin intermediul documentului de propunere de politică publică;
3. Dezvoltarea și furnizarea unui program de instruire, inclusiv în domeniul planificării strategice, pentru prefecti și subprefecți, și efectuarea unui schimb de bune practici în scopul dezvoltării de parteneriate cu instituții similare.

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților a fost elaborată pentru a oferi Guvernului României un instrument strategic pentru formarea acestui grup de funcționari publici, într-o manieră proactivă, modernă, cu impact asupra performanței individuale și a instituțiilor prefectului.

Strategia se limitează la grupul prefectilor și subprefecților din România, dar are numeroase elemente comune cu procesele de formare a funcționarilor publici din România și îndeosebi a înalților funcționari publici. De aceea, această strategie este corelată cu procesele de formare de până acum, precum și cu planurile privind formarea, respectiv, dezvoltarea resurselor umane în administrația publică.

Perioada în care se proiectează direcțiile strategice este de șapte ani pentru a asigura coerența cu planificarea Instrumentelor structurale europene pentru perioada 2014 – 2020, în care întărirea capacității administrative reprezintă o condiționalitate ex-ante de care depinde finanțarea programelor operaționale în perioada 2014 – 2020, în condițiile în care unul dintre Obiectivele Tematice este "*Consolidarea capacității instituționale și o administrație publică eficientă*" incluzând investiții în „capacitatea instituțională și în eficiența administrațiilor și a

¹ Proiectul a fost finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

serviciilor publice în perspectiva realizării de reforme, a unei mai bune legiferări și a bunei guvernanțe”.

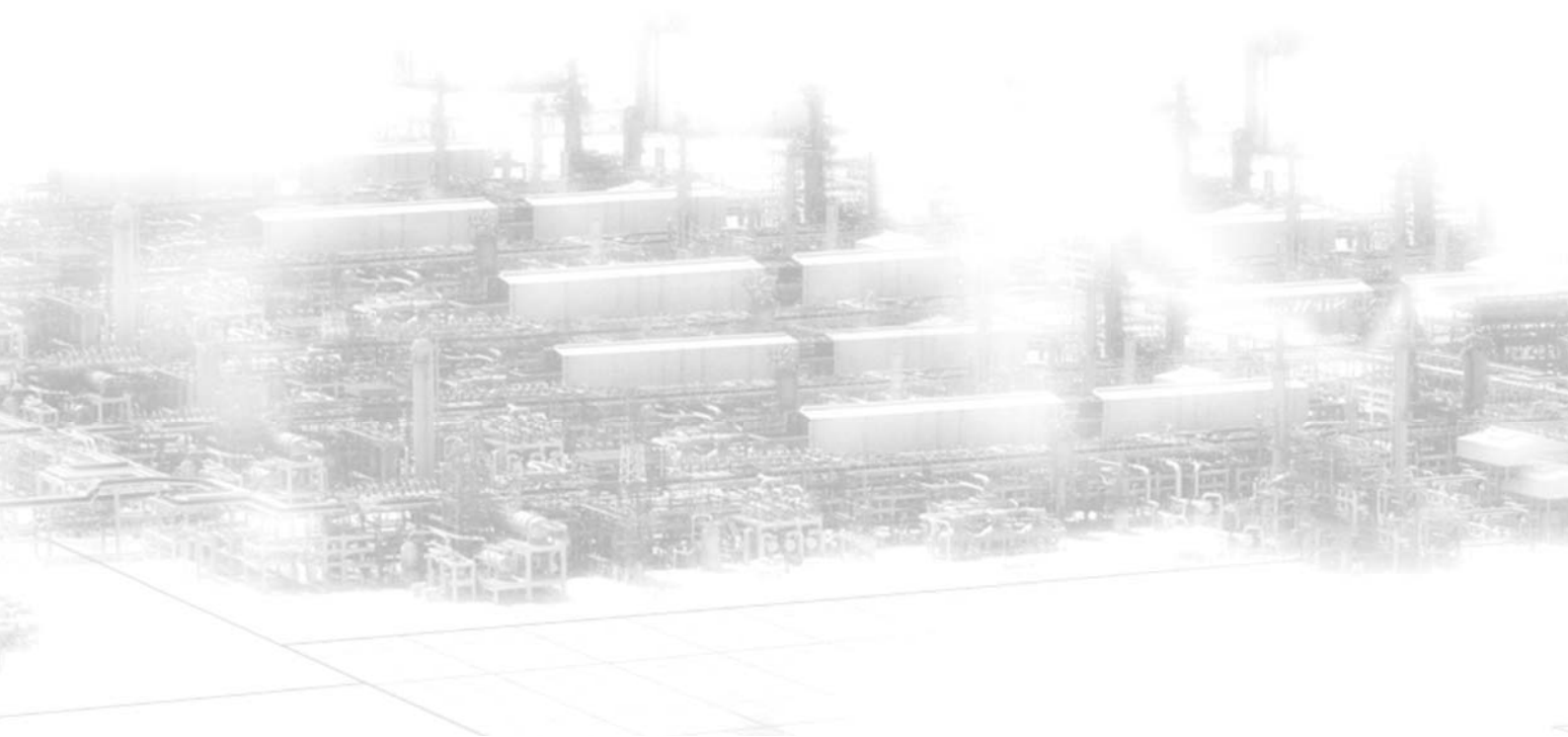
Având în vedere procesele rapide de schimbare care afectează și administrația publică din România, termenul de șapte ani pentru o strategie de formare a unui grup profesional nu poate garanta un nivel adecvat de coerență cu nevoile reale de formare, motiv pentru care strategia include și mecanisme de revizuire, respectiv, adaptare la condițiile existente pe tot parcursul implementării.

În perioada de realizare a strategiei au fost identificate posibile schimbări chiar în ceea ce privește rolul și atribuțiile prefectilor și subprefecților, dar și procesele de regionalizare ample. Acestea au fost luate în considerare sub forma celor mai probabile opțiuni, însă modul în care aceste modificări se vor realiza, va impune adaptări ale instrumentelor de planificare și formare propuse, cadrul strategic cu direcțiile, măsurile și mecanismele de implementare fiind în continuare relevante și aplicabile.

Metodologia de elaborare a strategiei s-a bazat pe un proces complex de analiză a nevoilor de formare, care a avut la bază inventarierea atribuțiilor grupului țintă, nivelul actual de competențe, performanța așteptată în contextul rolului actual și de perspectivă al prefectului și subprefectului, metodele de formare și evoluția previzionată.

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților este structurată pe două secțiuni:

1. Secțiunea I - Documentul strategic;
2. Secțiunea a-II-a – Planul de acțiune și Anexe.



1 Contextul elaborării strategiei de formare continuă a prefectilor și subprefecților

1.1 Cadrul de reglementare a funcției și atribuțiilor prefectului și subprefectului și a formării profesionale continue a acestora

Instituția prefectului este reglementată în Constituția României din 1991, revizuită în 2003, republicată, în Titlul III, Capitolul V, Secțiunea a 2-a, dedicată Administrației publice locale, art. 123, intitulat Prefectul. Prefectul și instituția prefectului sunt parte a administrației publice centrale cu activitate pe plan local, noțiune care mai cuprinde și serviciile deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe ale administrației publice centrale din unitățile administrativ-teritoriale. Constituția stabilește la alineatul 2 al articolului 123 faptul că *“prefectul conduce serviciile publice deconcentrate ale ministerelor și alte organe ale administrației publice centrale din unitățile administrativ-teritoriale”*. Totodată, prefectul și instituția prefectului sunt reglementate prin Legea nr. 340/2004 privind prefectul și instituția prefectului, republicată în urma modificărilor aduse prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 179/2005 pentru modificarea și completarea Legii nr. 340/2004. Conform Legii nr. 340/2004 *“prefectul este reprezentantul Guvernului pe plan local (...) numit de Guvern la propunerea ministrului afacerilor interne (...) garant al respectării legii și ordinii publice la nivel local...miniștrii pot delega prefectului atribuții de conducere și control privind activitatea serviciilor publice deconcentrate din subordine”*.

În același timp, statutul prefectului și subprefectului este definit de regimul juridic al funcției publice și prezintă importanță prin prisma relațiilor juridice pe care le generează. Funcția de prefect a fost o funcție de demnitate publică până în 2004. Ulterior, prin Legea nr. 161/2003 și prin modificarea Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, prefectul a primit statut de înalt funcționar public, alături de subprefect și secretarul prefecturii (funcție transformată ulterior în subprefect). Astfel, prefectul și subprefectul se încadrează în categoria înalților funcționari publici, așa cum prevede, art. 10 din Legea nr. 340/2004 privind prefectul și instituția prefectului (republicată), cu modificările și completările ulterioare.

Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare reprezintă cadrul normativ general aplicabil funcției publice și funcționarilor publici și instituie, atât dreptul, cât și obligația funcționarilor publici de a-și îmbunătăți continuu pregătirea profesională și de a dobândi noi abilități și competențe. Art. 69 din Legea nr. 188/1999 privind statutul funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare, prevede faptul că cerințele de formare profesională a funcționarilor publici se stabilesc în cadrul procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. În anul 2008, în vederea punerii în aplicare a prevederilor actului normativ sus-menționat, a intrat în vigoare Hotărârea Guvernului nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici, act normativ care stabilește principiile aplicabile sistemului de formare profesională a funcționarilor publici: **eficiența, eficacitatea, coerența, egalitatea de tratament, gestiunea descentralizată a procesului de formare, liberul acces la servicii de formare, planificarea, transparența**.

Astfel, obligația de participare la cursuri de perfecționare derivă din Legea 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare, însă

este afectată, atât de capacitatea financiară limitată a instituțiilor prefectului, cât și de lipsa unei cadru favorabil formării, care să ofere oportunități relevante față de nevoile și interesele prefectilor, precum și măsuri de încurajare a participării și învățării eficiente.

Reforma sistemului de perfecționare/formare a funcționarilor publici și crearea unui sistem performant, național și regional, de pregătire a funcționarilor publici a reprezentat și reprezintă unul dintre obiectivele Guvernului României adoptate în Strategiei Guvernului României privind accelerarea reformei administrației publice (aprobată prin H.G nr. 1006/2001). La baza acestui proces de reconfigurare stau și alte documente strategice precum:

- Programul Național de Reformă 2011-2013 (PNR) care își propunea „*elaborarea și implementarea de programe de formare specializată și perfecționare profesională a funcționarilor publici*”²
- Strategia Națională Anticorupție (SNA) pentru perioada 2012-2015 care are ca obiectiv specific „*Dezvoltarea componentei anticorupție a curriculumului de formare continuă pentru personalul propriu al instituțiilor publice,*” prin măsuri care prevăd „*asigurarea participării propriilor angajați la cursuri periodice privind normele etice și de conduită; introducerea în tematica de formare profesională a modulelor pe tema integrității; elaborarea și diseminarea de ghiduri și materiale cu caracter informativ privind riscurile și consecințele faptelor de corupție sau a incidentelor de integritate.*”³
- Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030, care are următoarele obiective privind administrația publică și domeniul funcției publice: crearea unei administrații publice mai eficiente și capabile să genereze politici publice adecvate și să le gestioneze în mod eficace în scopul implementării principiilor dezvoltării durabile (Orizont 2013); creșterea capacității administrației publice prin realizarea unor îmbunătățiri de structură și proces în managementul ciclului de politici publice; îmbunătățirea calității și eficienței furnizării serviciilor publice, cu accent pe procesul de descentralizare; definitivarea procesului de reformă în administrația publică și reducerea substanțială a decalajelor față de nivelul mediu de performanță al administrației centrale și locale și al serviciilor publice din celelalte state membre ale UE; creșterea gradului de încredere și satisfacție al cetățenilor în raporturile cu autoritățile administrației publice centrale și locale (Orizont 2020); apropierea semnificativă de nivelul mediu al celorlalte state membre ale UE, din punct de vedere al performanței administrației publice centrale și locale în furnizarea serviciilor publice.⁴

Totodată, actualul Program de Guvernare 2013-2016 își propune printre măsurile din **Direcția de acțiune nr 5 Promovarea unor politici stimulative pentru stimularea performanței profesionale a personalului din administrația publică**, „*profesionalizarea corpului funcționarilor publici prin: revizuirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale; reformarea sistemului de perfecționare/formare a funcționarilor publici și crearea unui corp de experți formatori.*”

² Guvernul României (2011) Programul Național de Reformă 2011-2013 (PNR), http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_romania_ro.pdf

³ Guvernul României (2012) Strategia Națională Anticorupție (SNA) pe perioada 2012-2015, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 215/2012.

⁴ Guvernul României și Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (2008) Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030, paginile 122-124.

Deși în momentul de față, dreptul și obligația prefecților și subprefecților de a-și îmbunătăți nivelul de competențe și pregătirea profesională în mod continuu (pe durata exercitării atribuțiilor funcției pe care o ocupă) sunt prevăzute doar în Legea nr. 188/1999 privind statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare, necesitatea profesionalizării acestei funcții derivă din documentele strategice mai sus menționate și este esențială în vederea îndeplinirii programului de guvernare și a angajamentelor strategice ale României.

1.2 Contextul din România – aspecte specifice practicii formării profesionale continue în administrația publică

În ceea ce privește contextul din România, nu se poate spune că există un sistem național unitar de formare profesională continuă a adulților înainte de anul 2000 și nici un sistem legislativ care să susțină formarea continuă. Adoptarea OG nr. 129 la 31 august 2000 constituie primul și cel mai important pas în acest sens. Conform art. (4) alin. (3) din O.G. nr. 129/2000, *„formarea profesională continuă este ulterioară formării inițiale și asigură adulților fie dezvoltarea competențelor profesionale deja dobândite, fie dobândirea de noi competențe”*.

Cu privire la formarea profesională a funcționarilor publici, HG 1066/2000 delimitează conceptul de *„formare profesională a funcționarilor publici”* ca fiind *“procesul de instruire de tip formare continuă, destinat dezvoltării de competențe și abilități determinate, în vederea îmbunătățirii calității activităților profesionale individuale desfășurate în exercitarea prerogativelor de putere publică”* și conceptul de *“formare specializată”* ca *“formarea profesională a funcționarilor publici destinată dezvoltării acelor competențe și aptitudini necesare exercitării unei funcții cu un nivel ridicat de complexitate și care necesită abilități și aptitudini specifice, desfășurată într-un cadru organizat, pe o durată de timp relativ extinsă, cu grupuri-țintă definite și constituite limitativ, de regulă pe baza de selecție, și tratând o tematică multiplă, corelată într-o succesiune logică și axată pe atingerea scopului principal”*.

Cerințele de formare profesională a funcționarilor publici se stabilesc în cadrul procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici conform Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare, a HG nr. 611/2008 privind aprobarea normelor referitoare la organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare și a HG nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici.

Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) este principala instituție responsabilă pentru managementul funcției publice și al funcționarilor publici (conform HG nr. 1000/2006), având ca obiectiv strategic **dezvoltarea de programe de formare specializată și perfecționare profesională pentru funcționarii publici**. Astfel, începând din 2009, ANFP gestionează Programul de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici ca program de formare specializată destinat înalților funcționari publici. Acest program se adresează prefecților, subprefecților, secretarilor generali, secretarilor generali adjuncți, inspectorilor guvernamentali, dar și altor persoane interesate care pot ocupa funcția de înalt funcționar public, conform legislației în vigoare și își propune să asigure o pregătire în acord cu cerințele Uniunii Europene, prin dezvoltarea competențelor și aptitudinilor participanților necesare pentru exercitarea activităților impuse de funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici, în contextul susținerii și continuării procesului de reformă a administrației publice românești.

Acest program se compune din 8 module de formare:

- Managementul resurselor umane în administrația publică
- Administrație publică modernă și eficientă
- Comunicare și imagine publică
- Management strategic și politici publice
- Administrația publică în contextul integrării în Uniunea Europeană
- Management public și abilități manageriale
- Management de proiect și fonduri structurale
- Management financiar și bugetar

Responsabilitățile privind formarea în administrația publică din România se împart astfel între ANFP, participantul - funcționarul public (subiectul formării) și/sau instituția care facilitează formarea.

Formarea este în mare măsură instituționalizată, formală, bazată pe procese clasice de identificare, planificare și implementare a formării. Totodată, contextul românesc de formare a personalului în administrația publică surprinde, în prezent, existența unor resurse financiare limitate, absența unei rețele structurate a furnizorilor de formare în domeniul administrației publice, absența relației directe între formarea funcționarilor publici și dezvoltarea carierei și absența unui sistem extern de monitorizare și evaluare a calității procesului de formare.

1.3 Practici și tendințe în formare în Europa

La nivel European, literatura de specialitate relevă faptul că procesele de formare sunt în schimbare în ultimii ani și specialiștii spun că nu suntem la capătul drumului schimbării. Mai mult decât oricând, în această perioadă de criză economică se resimte presiunea pentru performanță. Organizațiile, prin sistemul de management, vor să vadă legătura între training/învățare și rezultate, dorind să evedențieze clar cât costă învățarea și dacă beneficiile exced costurile.

Schimbările semnificative privind metoda și abordarea acestor procese au determinat și apariția unor noi termeni cum ar fi "*dezvoltare profesională*" (cu focalizare pe capabilitatea personală a individului pe termen lung) , "*training si dezvoltare*" (termen care a câștigat foarte mult teren în Marea Britanie, eticheta T&D fiind foarte populară), "*învățare și dezvoltare*" (evidențiind învățarea ca proces natural uman în contextul profesional, și mai ales rolul individului, al subiectului învățării pentru a îmbunătăți eficacitatea, eficiența și utilitatea).

Un fenomen important evidențiat pe piața formării profesionale este ritmul diferit de acceptare a schimbării la nivel de cerere și ofertă. Furnizorii de formare sunt cu un pas înainte, în timp ce subiecții formării au nevoie de stimulare, de încurajare pentru adoptarea noilor metode, inclusiv e-learning⁵.

⁵ În 2005 și în 2008, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) a realizat două studii similare "Who learns at work?"⁵. Rezultatele din 2008 comparate cu rezultatele din 2005 arătau că subiecții se adaptează mai greu la schimbări și adoptă mai greu noile abordări, chiar dacă la nivel declarativ, le percep ca fiind avantajoase. Autorii studiilor au realizat chiar o sinteză a concluziilor într-un titlu " Lumea neschimbată a celor care învață (The Unchanging World of the Learner)", în contrast cu o altă publicație cunoscută " Lumea în schimbare a formatorilor (The Changing World of the Trainer)"⁵ a lui Martyn Sloman. Aceasta relevă faptul că,

Studii recente semnaleză schimbări majore în practicile de formare, datorate așteptărilor în evoluție a participanților și a tuturor stakeholderilor⁶

Acestea pot fi sintetizate în următoarele concluzii privind caracteristicile proceselor de formare actuale și pe termen scurt la nivel european:

- ✓ Reducerea formalizării și intensificarea învățării la locul de muncă;
- ✓ Alinierea priorităților cu responsabilitățile și obiectivele organizației;
- ✓ Măsurarea efectului formării asupra performanței;
- ✓ Introducerea accelerată a unor metode interactive individualizate de natura coachingului, e-learningului. Ponderea acestora tinde să ajungă spre 70% informal la locul de muncă, 20% coaching sau e-learning și 10% metodele clasice;
- ✓ Învățarea prin acțiune - proiecte, schimburi, stagii, etc.;
- ✓ Blended learning;
- ✓ Organisational learning

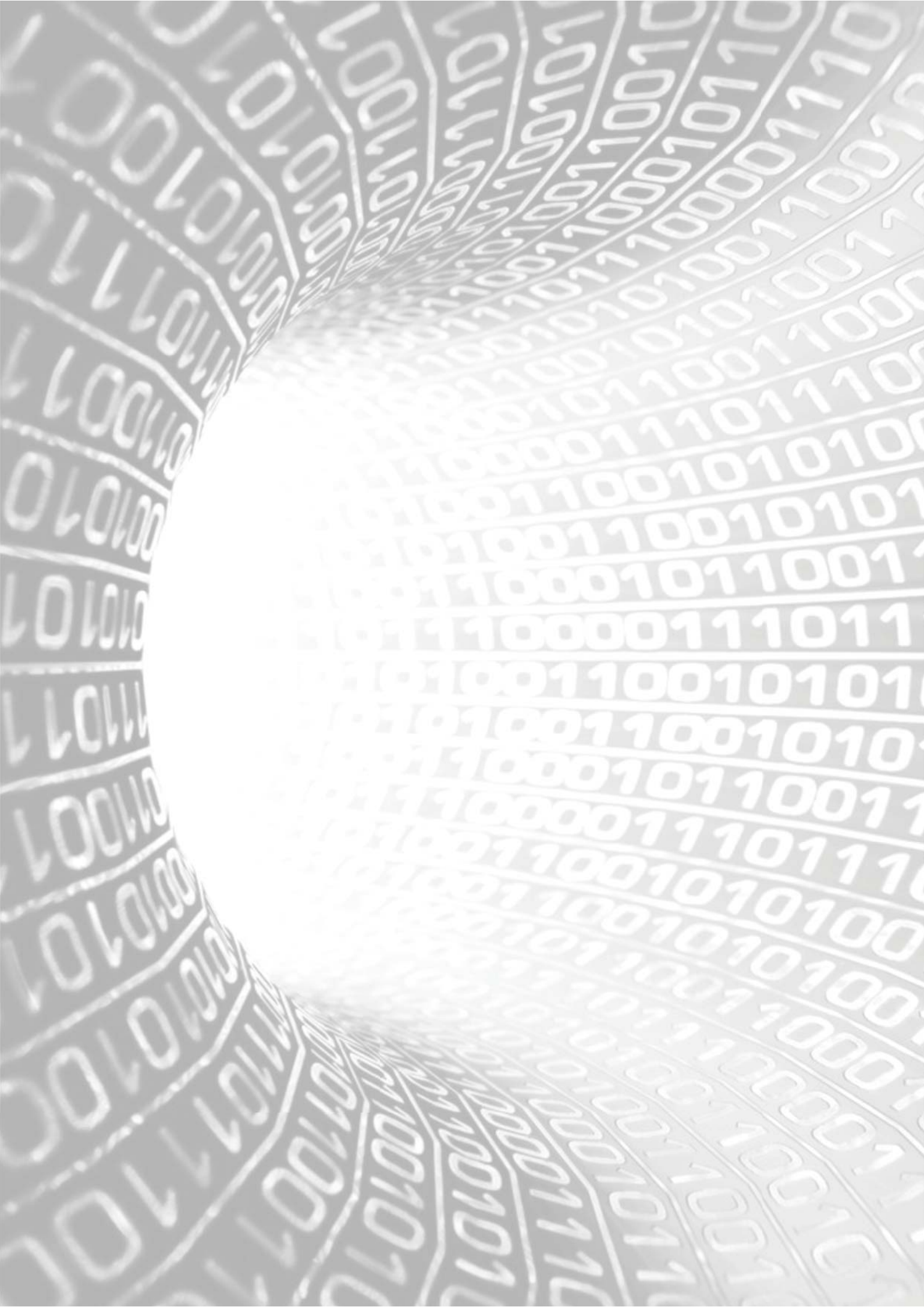
Îmbunătățirea proceselor de formare a funcționarilor publici apare în 2013 ca o preocupare importantă pentru guvernele mai multor țări, ca parte a reformei serviciului public. Marea Britanie a publicat, pentru prima dată un plan de formare pentru întregul sistem, cu stabilirea priorităților de dezvoltare și a capabilităților funcționarilor publici incluzând: un plan de formare privind dezvoltarea capabilităților de lideri, conducerea schimbării, implementarea proiectelor și programelor guvernului și îmbunătățirea serviciilor⁷.

La nivel european, modelele de formare prezintă variații de la o țară la alta, fiind determinate de sistemul funcției publice specific țării respective. În general, formarea continuă la nivel european, îmbracă o formă mai degrabă facultativă decât obligatorie, fiind responsabilizat mai mult individul – în Anexa 6 fiind prezentată o detaliere a tendințelor privind formarea din principalele State Membre ale UE. Statul poate să ofere oportunități sau să stimuleze formarea prin utilizarea acesteia ca și criteriu de promovare în carieră, oferind diverse facilități, de exemplu accesul la concediu pentru studii. Un element comun în sprijinirea formării este reprezentat de oferta de oportunități de formare pe care statul, prin diverse instituții, o asigură funcționarilor publici.

atât formatorii cât și cei ce răspund de formare trebuie să stimuleze și să faciliteze schimbarea modului în care învață oamenii în context profesional.

⁶ Leading change in the public sector - ILM 2010; Developing and delivering a learning strategy - CRF

⁷ Civil service reform, Meeting the Challenge of Change, A capabilities plan for the Civil Service, Aprilie 2013



2 Definirea problemei

2.1 Probleme și constrângeri în îndeplinirea atribuțiilor aferente funcției de prefect/subprefect

Practica exercitării atribuțiilor specifice poziției reprezentantului statului la nivel local a arătat apariția unor disfuncționalități legate, pe de-o parte, de cadrul normativ al exercitării atribuțiilor și, pe de altă parte, de realitățile administrației publice locale.

Fluctuațiile legislative și instituționale privind funcția prefectului și cea a subprefectului au dus la reducerea garanțiilor acordate prefecților și subprefecților privind stabilitatea carierei acestora în comparație cu alte categorii de funcționari publici. Efectul constatat în practică îl reprezintă utilizarea, uneori intempestivă, a principiului mobilității (principiu introdus în 2007 prin Hotărârea Guvernului nr. 341/2007) în cadrul categoriei prefecților și subprefecților, nedelimitarea clară a prerogativelor instituției prefectului, precum și stabilirea de noi atribuții fără identificarea și elaborarea măsurilor de pregătire și formare profesională continuă pentru îndeplinirea acestora. Astfel, de la apariția H.G. nr. 341/2007, mobilitatea a fost aplicată frecvent, mai ales în interes public, iar prefecții și subprefecții au fost numiți în funcții publice de inspectori guvernamentali, din care au plecat ulterior să ocupe alte posturi în administrație (secretari generali/secretari generali adjuncți în ministere etc.) sau au optat pentru încetarea raporturilor de serviciu. Totodată, nu există suficiente instrumente administrative pentru îndeplinirea atribuțiilor stabilite prin lege, cum ar fi de exemplu conducere reală a serviciilor publice deconcentrate.

În acest cadru legislativ, se poate observa faptul că nu există o **programă special construită pentru pregătirea profesională a funcționarilor publici și implicit a prefecților și subprefecților**, în timpul exercitării funcțiilor, acordată cu nevoile profesionale reale. Până în prezent, formarea și perfecționarea inițială a acestei categorii de funcționari publici nu s-a realizat pe baza unui cadru coerent sau a unei strategii de formare, ci prin programe de formare organizate de către Institutul Național de Administrație (INA) și, ulterior anului 2009 de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici ANFP (organizarea *Programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici* în perioada 2005 – 2013) sau prin vizite de studiu, în cadrul unor proiecte finanțate din fonduri de pre-aderare sau prin acorduri de cooperare bilaterală.

Pe de altă parte, participarea acestora la programele de formare ține mai degrabă de oferta de formare și de bugetele pe care ordonatorul principal de credite le aprobă anual, decât de nevoile reale, fapt ce conduce de multe ori la lipsa efectivă a unor oportunități relevante pentru nevoile reale de formare profesională continuă. Necesitatea elaborării unei strategii de formare pentru acest grup are la bază pe de o parte importanța crescută a rolului prefectului și subprefectului în administrația publică cu atribuții complexe care decurg din legislația aplicabilă, iar de pe altă parte, necesitatea profesionalizării acestei funcții în vederea îndeplinirii obiectivelor programului de guvernare și a angajamentelor strategice ale României privind

promovarea calității în cadrul serviciilor administrației publice⁸; diminuarea corupției⁹, precum și modernizarea, respectiv eficientizarea administrației publice¹⁰;

Astfel, se impune crearea unui cadru cuprinzător al formării profesionale continue, care să canalizeze formarea pe obiectivele prioritare ale Guvernului României pentru îndeplinirea angajamentelor strategice.

2.2 Posibile modificări ale cadrului legislativ propuse și ale atribuțiilor prefectului/subprefectului

În prezent, în lumina disfuncționalităților legale derivate din cadrul normativ al exercitării atribuțiilor prefectului/subprefectului, precum și a noilor schimbări legislative și instituționale ce se preconizează, este imperios necesară clarificarea statutului, rolului, atribuțiilor prefectului în cadrul sistemului administrativ, în contextul procesului de regionalizare. În acest context, deși nu a fost încă adoptat modelul de reorganizare administrativ-teritorială a României, a fost inițiat demersul elaborării unor opțiuni de politici publice care să clarifice poziția reprezentantului puterii executive (Guvern) la nivel local (în cadrul aceluiași proiect din care face parte și prezenta propunere a strategiei de formare continuă a prefectilor/subprefecților).

Astfel, în cadrul propunerii de politică publică privind statutul prefectilor și subprefecților, au fost identificate 3 opțiuni:

- 1) *Prefect asumat politic de către Guvern* - Principala caracteristică a acestei variante de rezolvare a problemelor semnalate în ceea ce privește exercitarea funcției de prefect, este reprezentată de statutul de demnitar pe care îl propune pentru prefect. În această primă variantă, prefectul este numit politic, odată cu Guvernul ale cărui politici le implementează la nivel local. Aceasta variantă, existentă în unele state, permite un mai bun control asupra politicilor inițiate la nivel local, concomitent cu asigurarea unei responsabilizări politice crescute a reprezentantului Guvernului în teritoriu.
- 2) *Prefect Înalt Funcționar Public cu rol întărit de reprezentare a guvernului în teritoriu* - Această variantă propune o consolidare a atribuțiilor, rolului și a instrumentelor aflate la dispoziția prefectului. Una dintre principalele modificări față de condițiile impuse de prevederile actuale vizează condițiile suplimentare pentru ocuparea funcției de prefect.
- 3) *Prefect înalt funcționar public cu adecvarea la atribuții a instrumentelor administrative aflate la dispoziția sa* - conform acestei variante, se menține statutul de înalt funcționar public în condițiile unei adecvări relative a instrumentelor aflate la dispoziția acestuia pentru exercitarea atribuțiilor.

Varianta recomandată dintre aceste opțiuni este varianta nr. 2, conform căreia ocuparea poziției de prefect presupune un parcurs profesional anterior, care să dovedească un înalt nivel de profesionalism, precum și existența unei atitudini neutre din punct de vedere politic. Statutul de funcționar public pe care prefectul îl are conform acestei variante prezintă o serie de implicații referitoare la condițiile impuse de actuala legislație privind apartenența la corpul înalților funcționari publici. Suplimentar, sunt adăugate o serie de condiții legate de experiența profesională anterioară și nivelul de pregătire. Ocuparea poziției de prefect se realizează prin

⁸ Astfel de angajamente au fost asumate prin *Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României. Orizonturi 2013-2020-2030*, *Strategia Europa 2020*, *Acordul cadru European pentru servicii de calitate în administrațiile guvernelor centrale și Parteneriatul pentru o guvernare deschisă*.

⁹ Corelarea cu *Strategia Națională Anticorupție pe perioada 2012-2015* și programele de formare prevăzute în cadrul acesteia.

¹⁰ Corelarea cu *Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României. Orizonturi 2013-2020-2030*, *Acordul cadru European pentru servicii de calitate în administrațiile guvernelor centrale*.

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților

concurs. Un element de noutate în ceea ce privește atribuțiile prefectului este reprezentat de activitățile de monitorizare la nivel local a stadiului implementării politicilor publice guvernamentale inițiate la nivel central (preluarea atribuțiilor de monitorizare și control îndeplinite în prezent la nivelul serviciilor publice deconcentrate și a resurselor aferente).

Aceste potențiale modificări au fost luate în calcul în elaborarea cadrului de competențe ca instrument în elaborarea și implementarea Strategiei de formare continuă a Prefecților și Subprefecților.

2.3 Analiza S.W.O.T. a formării profesionale continue a prefectilor și subprefecților

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none">Existența unui program de formare inițială pentru înalți funcționari publici în care sunt cuprinși prefectii și subprefecții la numirea pe post;Experiența ANFP în derularea de programe de formare profesională specializată;Capacitatea ANFP de atragere de fonduri pentru finanțarea formării;Bună experiență de cooperare între ANFP și MAI – DGICIP;Implicarea MAI DGICIP în procesele de formare, ca instituție reprezentativă privind managementul performanței instituției prefectului și subprefectului;Constituirea Asociației prefectilor și subprefecților ca organ reprezentativ al grupului țintă;Plarforma de e-learning a ANFP și experiența anterioară în implementarea programelor de e-learning	<ul style="list-style-type: none">Programele de formare sunt generate mai degrabă de oportunități de pe piață decât de cererea corespunzătoare nevoii reale;Programele actuale de formare sunt insuficient focalizate pe nevoi specifice, generale, în mică măsură bazate pe aplicații și situații concrete de la locul de muncă;Programe bazate pe metode clasice de formare, cursuri în sala de clasă;Adoptare redusă a metodele de coaching, mentorat, formare la locul de muncă și e-learning;Deficit de competențe în furnizarea de servicii de formare privind aspectele specifice practice ale funcției prefectului și subprefectuluiInsuficiența resurselor financiare pentru finanțarea formării, la timp și pe nevoile specifice.
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none">Rol important strategic al funcției prefectului și subprefectului în îndeplinirea angajamentelor strategice ale RomânieiOportunități de finanțare a proiectelor de formare prin programele europene de dezvoltare a capacității administrativeMediu favorabil cooperării internaționale prin protocoalele semnate cu instituții relevante din Europa cu responsabilități în gestionarea/formarea funcționarilor publici.	<ul style="list-style-type: none">Frecvente modificări legislative privind funcția prefectului și subprefectului care au determinat instabilitatea carierelor și fluctuația ridicată pe posturiDeficitul de instrumente administrative necesare îndeplinirii atribuțiilor care limitează transferul învățării în performanță



3 Metodologia de elaborare a strategiei de formare

Pentru stabilirea metodologiei s-a plecat de la faptul că strategia și măsurile de formare trebuie:

- ✓ Să răspundă în principal nevoilor pe termen lung, un orizont de șapte ani - 2014-2020;
- ✓ Să răspundă nevoilor urgente, imediate, respectiv pentru asigurarea competențelor necesare pentru desfășurarea eficientă a activităților curente sau imediate;
- ✓ Să se focalizeze pe acele direcții care au impactul cel mai mare asupra performanței individuale și instituționale;

3.1 Metodologia de elaborare a analizei nevoilor de formare

Metodologia de elaborare a strategiei de formare a prefectilor și subprefectilor a avut la bază un proces complex de analiză a nevoilor de formare a prefectilor și subprefectilor, conceput astfel încât:

- ✓ Să acopere atribuțiile și ariile de responsabilitate stabilite prin lege pentru funcția prefectului/subprefectului;
- ✓ Să **utilizeze informațiile disponibile** în diferite documente anterioare;
- ✓ Să **fie eficientă** – și să **nu supraîncarce părțile interesate consultate** prin consumarea timpului cu interviuri și chestionare ;
- ✓ Să realizeze **cea mai bună combinație de elemente**, din cel puțin trei categorii de surse: analiza documentară, percepția subiecților privind nevoile de formare, prin chestionare, ateliere/focus grup, percepția altor părți interesate privind arii de îmbunătățire a performanței prin instruire;
- ✓ Să includă **cele mai bune practici**
 - din **experiența internațională** privind formarea și tendințele pentru următorii ani;
 - din practica formării în administrația publică în România și alte țări;
 - din experiența anterioară – metode tehnici adecvate preferințelor de învățare a subiecților; experiența în gestionarea învățării proprii.
- ✓ Să ia în considerare performanța așteptată la nivelul instituțional – la care trebuie să contribuie îmbunătățirea competențelor prin programele de formare.
- ✓ Să ia în considerare fapte și date: cursuri anterioare, evidențe privind performanța, instruirea anterioară.

Orientarea formării spre performanță, ce stă la baza acestei abordări este redată schematic în Figura 1. și fundamentează numeroase bune practici implementate în ultimii ani în managementul resurselor umane și al dezvoltării organizaționale.

Așa cum rezultă din schema de mai jos, activitățile de formare trebuie să asigure dezvoltarea competențelor, și anume, acele competențe care au un efect asupra performanței individuale și mai departe asupra performanței instituționale.

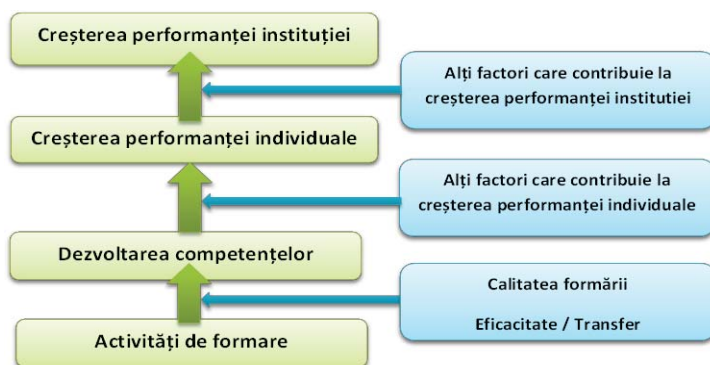


Figura 1.

Metodologia de realizare a analizei nevoii de formare a avut la bază:

- (i) *Analiza documentară privind cadrul legislativ și instituțional* care determină atribuțiile grupului și așteptările în termeni de performanță, nivelul curent de competență indicat de activitățile de formare anterioare, experiența practică, performanța actuală, toate acestea conducând la identificarea decalajelor de competențe ce trebuie îmbunătățite, respectiv a nevoilor de formare.
- (ii) *Analiza situațională* a inclus stabilirea principalelor caracteristici relevante ale grupului țintă, dimensiunea, experiență profesională relevantă (în funcție), educație și instruire anterioară relevantă, preferințe de învățare, etc.
- (iii) *Elaborarea unui cadru general al competențelor*, care permite abordarea sistematică și cuprinzătoare a analizei nevoilor de formare.

Cadrul general al competențelor este instrumentul prin care se realizează inventarierea atribuțiilor ce decurg din legislația în vigoare, structurarea lor pe arii de responsabilitate și identificarea competențelor cheie corespunzătoare, în termeni de:

- *Capabilități și comportamente* (ce ar trebui să fie capabili să facă și ce comportament să demonstreze) și
- *Competențe specifice* formulate în termeni de cunoștințe, abilități și atitudini corespunzătoare fiecărei capabilități.

În practica internațională a managementului resurselor umane și al managementului formării un astfel de cadru de competențe are rolul de a asigura abordarea sistematică și cuprinzătoare a formării în toate fazele ei: analiză nevoi, conceptualizare intervenții (programe, cursuri), evaluarea instruirii.

Rolul acestui instrument, precum și cadrul general al competențelor prefectului și subprefectului rezultat în urma analizei atribuțiilor prefectului/subprefectului este prezentat în Anexa 5.

(iv) chestionare aplicate grupului țintă, atelier de lucru cu participarea unui segment reprezentativ din grupul țintă, focus grup cu formatori cu experiență în formarea înalților funcționari publici. Aceștia li s-au mai adăugat întâlniri de lucru de validare a concluziilor

și rafinare a propunerilor cu reprezentanți ai ANFP și ai Ministerului Afacerilor Interne, relevanți din perspectiva formării, respectiv a atribuțiilor și performanței grupului țintă.

3.2 Nevoile și prioritățile de formare ale prefectilor și subprefecților

Grupul țintă se compune din prefecti și subprefecți din întreaga țară, în număr de 86. Funcția prefectului și subprefectului este clar stabilită prin legislație și include atribuțiile și responsabilitățile pe care trebuie să le îndeplinească.

Grupul țintă este un grup cu extindere la nivel național, redus ca dimensiune și cu o omogenitate ridicată. Fluctuația este relativ mare la această categorie de funcție publică, mai ales prin raportare la aplicarea principiului mobilității (HG nr. 341/2007) și este influențată de apariția de oportunități privind cariera în domeniul administrației. Strategia de formare trebuie să asigure integrarea rapidă a noilor veniți în procesele de formare, pentru a menține nivelul de competență așteptat al grupului.

Analiza atribuțiilor stabilite prin lege a condus la identificarea a **șase arii cheie de responsabilitate**, după cum urmează:

1. Implementarea programului de guvernare și a politicilor Guvernului în teritoriu;
2. Asigurarea legalității în teritoriu;
3. Conducerea și coordonarea serviciilor publice deconcentrate;
4. Managementului situațiilor de criză;
5. Îmbunătățirea relației cu cetățenii și promovarea parteneriatelor sociale;
6. Leadership și Management.

Pentru fiecare dintre aceste arii a fost identificat un set de competențe în termeni de capabilități și comportamente așteptate pentru îndeplinirea responsabilităților (28 competențe conform Anexei 5). Acestea sunt detaliate pe competențe specifice ce țin de natura cunoștințelor, abilităților, deprinderilor și atitudinilor.

Responsabilitățile și respectiv competențele legate de conducerea instituției reprezintă o arie centrală prin prisma rolului de conducere a instituției, la care se adaugă responsabilități corespunzătoare unor domenii cum ar fi asigurarea legalității, conducerea serviciilor deconcentrate, situații de urgență, relația cu cetățenii și parteneriate sociale, implementarea politicilor guvernului în teritoriu, planificare, monitorizare și evaluare.

Analiza nevoilor de formare a prefectilor și subprefecților a fost realizată din perspectivă strategică pe termen lung, având în vedere prioritățile generate de atribuțiile cunoscute și de nivelul de performanță, grupul țintă generic, schimbările anticipate, intrări/ieșiri specifice astfel încât nevoile să fie relevante pentru grupul țintă pe durata orizontului de timp al strategiei.

Nevoile de formare se referă la toate cele șase arii de responsabilitate din cadrul de competențe. Competențele de leadership și management pot fi plasate pe primul loc prin prisma faptului că prefectul/subprefectul are rol de conducător de instituție, și are în subordinea sa personal operațional, cu competențe specifice ariilor de specializare (cunoștințe, deprinderi, atitudini) pe care trebuie să le folosească, să le valorifice în mod eficient.

Pe lângă această arie de competență, prefectii și subprefecții au nevoie de competențe de specialitate în cinci arii de specializare unde capacitățile cerute sunt, de asemenea, legate e conducerea proceselor respective, cu folosirea resurselor pe care le au la dispoziție. De aceea, nevoile sunt formulate în termeni corespunzători acestor cerințe, cum ar fi: familiaritatea cu anumite concepte, înțelegerea sau capacitatea de a interpreta, aplicarea unor instrumente de conducere a proceselor, cum ar fi analiza și sinteza, planificare, coordonare, monitorizare și evaluare, etc.

Un nivel minim de competențe necesare numirii pe post este asigurat prin experiența anterioară solicitată și participarea la un Program inițial de formare pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici. Acest program se compune din 8 module, toate modulele de formare corespunzând atribuțiilor înalților functionari publici. Datorită grupului mixt de înalți functionari, căruia i se adresează programul, acesta nu poate să captureze responsabilități specifice prefectilor și subprefecților cum ar fi: managementul situațiilor de urgență, aspecte specifice conducerii serviciilor publice deconcentrate, aspecte ale asigurării legalității în teritoriu.

La momentul realizării analizei, prefectii au indicat ca prioritare acele arii care se confruntă în acest moment cu probleme semnificative cum ar fi, de exemplu, managementul situațiilor de criză, însă din punct de vedere strategic aceste opinii nu indică o prioritate pe termen lung.

Analiza a indicat deficiențe în ceea ce privește eficacitatea și eficiența formării în general. Cursuri mai practice, bazate pe experiențe și studii de caz, instrumente de lucru, sunt percepute de grupul țintă ca fiind utile în formarea lor, fapt confirmat de studiile consultate în analiza documentară. Cursurile anterioare au fost considerate de multe ori prea generale pentru a acoperi nevoile tuturor participanților, reducând nivelul de eficacitate la nivelul participanților individuali. Acest aspect impune ca formatorii, pe lângă competențele specifice proceselor de formare, să cunoască aspecte practice ale activității prefectilor.

Utilizarea mai eficientă a timpului de învățare prin adoptarea metodelor de e-learning, coaching sau on the job training (formare la locul de muncă) sunt văzute ca alternative, chiar dacă în cadrul grupului există rezistență în adoptarea noilor metode.

Oferta de formare a pieței nu răspunde nevoilor reale. Oferta este condusă de oportunități oferite de piață și a crescut semnificativ ca volum, datorită proiectelor cu finanțare europeană. Întârzierile și, de multe ori, nivelul scăzut de relevanță face ca programele oferite de piață să nu mai fie atractive pentru grupul țintă. De aici rezultă necesitatea unei coordonări clare a ofertei cu nevoile. Această coordonare poate fi realizată cel mai bine de către o instituție cu interese clare în satisfacerea nevoilor acestui grup țintă, dincolo de interesele comerciale care primează pe piața liberă de formare.

Analiza nevoilor de formare ale grupului țintă, într-un orizont de timp de până la șapte ani, conduce la următoarele concluzii:

- 1. Nevoile de formare includ prioritar competențe de natura leadershipului și managementului aplicat în arii de atribuții cheie.**
 - ✓ Asigurarea legalității în teritoriu;
 - ✓ Conducerea și coordonarea serviciilor deconcentrate
 - ✓ Managementul situațiilor de criză;

- ✓ Implementarea programului de reformă și a politicilor guvernului în teritoriu;
- ✓ Relația cu cetățenii și dialogul social.

Pentru aceste arii de specialitate, competențele se bazează pe înțelegerea principiilor, instrumentelor și conducerea proceselor specifice.

Pe parcursul implementării strategiei, anumite priorități ale unei arii față de altele sau a unor competențe din cadrul unei arii, vor fi indicate de analizele de nevoi de formare realizate anual. Acestea se vor elabora pe baza cadrului de competențe care asigură relevanța față de atribuțiile prefectilor și subprefecților. Analizele vor determina în ce măsură există decalaje ale grupului țintă în componența de la data respectivă față de așteptări (mai ales din perspectiva performanței).

- 2. Formarea ancorată în mică măsură în practică și focalizată pe nevoile individuale.**
Aceasta presupune nevoia de a se adopta metode bazate pe experiențele practice ale participanților sau pe alte experiențe relevante, pe analiza unor probleme concrete cu identificare de soluții și crearea de modele de lucru pentru alte situații similare, etc. Lipsa acută de resurse și de timp indică necesitatea unor metode mai apropiate de locul de muncă și cu costuri logistice mai reduse, cum ar fi e-learning, coaching, formare la locul de muncă. Schimburile de experiență, stagiile în alte instituții, conferințele internaționale sunt confirmate ca fiind metode eficiente de învățare, atractive mai ales în condițiile unor cooperări între statele membre privind întărirea sistemului administrației publice.
- 3. Introducerea metodelor noi trebuie susținută printr-o ofertă diversificată, atractivă, dar și prin dezvoltarea de competențe personale** privind eficiența personală, eficiența învățării și dezvoltarea personală. Deși nevoia de metode moderne este recunoscută, există o rezistență la introducerea acestora.
- 4. Oferta de formare actuală nu este suficient coordonată și focalizată pe nevoile reale și în continuă evoluție.** Nu există un sistem de control al calității mecanismelor de livrare, în special de evaluare a calității prestațiilor formatorilor, pentru a se asigura că aceștia pot răspunde cerințelor privind introducerea de noi metode, orientarea spre rezultatele învățării, transferul lor în performanța la locul de muncă.
- 5. Responsabilitatea formării profesionale continue a prefectilor și subprefecților este asumată în prezent de ANFP,** fiind necesară însă asigurarea resurselor adecvate dezvoltării de programe noi și mecanisme de livrare a formării mai complexe.

✓ **Nevoile de formare imediată**

Identificarea priorităților de formare imediată s-a bazat pe instrumentele utilizate în analiza nevoilor de formare, în principal pe analiza documentară, pe chestionarele cu o rată de răspuns de 90%, pe atelierele de lucru cu grupul țintă și pe focus grupuri. Analiza detaliată a nevoilor de formare este prezentată în Anexa 4.

Tabelul următor reflectă competențele prioritare conform analizei de nevoi de formare efectuată în cadrul unor ateliere de lucru cu prefecti / subprefecți și un focus grup cu formatori. Detalii sunt furnizate în Anexa 4.

Ariile de responsabilitate	Competențe prioritare
Implementarea programului de guvernare și a politicilor Guvernului în teritoriu	<ul style="list-style-type: none"> - Buna înțelegere a procesului de elaborare și implementare a politicilor publice; - Abilitatea de a utiliza instrumente eficiente pentru a identifica, planifica, implementa, monitoriza și evalua în mod coerent programe, măsuri și intervenții publice
Asigurarea legalității în teritoriu	<ul style="list-style-type: none"> - Crearea și utilizarea de instrumente de planificare, verificare, monitorizare și evaluare; - Cunoașterea legislației în domeniul reconstituirii dreptului de proprietate și contencios administrativ
Conducerea și coordonarea serviciilor publice deconcentrate	<ul style="list-style-type: none"> - Abordările privind descentralizarea, deconcentrarea, devoluția; - Calitatea serviciilor publice și orientarea către cetățean; - Utilizarea instrumentelor de planificare, monitorizare și control a activităților
Managementului situațiilor de criză	<ul style="list-style-type: none"> - Cunoașterea legislației cu focalizare pe situațiile de urgență provocate de fenomene naturale periculoase, situații de urgență specifice adunărilor publice, evenimente sportive, etc; - Abilitatea de a identifica și a evalua riscuri ce pot genera situații de urgență și de a planifica intervenții, de a conduce și a dezvolta echipele;
Îmbunătățirea relației cu cetățenii și promovarea parteneriatelor sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Reprezentarea instituțională în relațiile internaționale; - Abilitatea de a stabili contacte, de a delega responsabilități în rețea, dezvoltarea unei culturi a lucrului în parteneriat; - Dialog social, ascultare, fluentă verbală, empatie, identificarea de soluții, identificare și împărtășirea unor elemente comune.
Leadership și Management	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a elabora planuri strategice instituționale; - Instrumente de dezvoltare organizațională; - Facilitarea schimbării. - Respectarea și promovarea principiilor de integritate în exercitarea funcției publice.

3.3 Aspecte cheie privind implementarea programelor de formare

Analiza nevoilor a surprins nivelul actual al competenșelor grupului țintă, și anume nivelul de bază pentru paleta de competenșe (între 25-50%), precum și nevoile de formare la nivel avansat.

Aceasta înseamnă că, într-o abordare nediferențiată pe niveluri de competenșă, pentru fiecare modul de curs, grupul va fi mixt și va include participanți care au nevoie de formare de bază și nevoi de formare avansată. În situația în care se optează pentru programe de formare mixte cu întreg grupul țintă, formatorul va avea sarcina de a gestiona adecvat nevoile și așteptările grupului țintă astfel încât să îmbine:

- ✓ Elemente de natura fundamentelor (necesare grupului de participanți la nivel de bază);
- ✓ Valorificarea experienșei și cunoștinșelor participanșilor (cu nevoi de formare la un nivel avansat);
- ✓ Utilizarea de studii de caz și speșe care mobilizează atât participanșii fără experienșe, cât și pe cei cu experienșă și transferul de învățare de la unii la alții.

Cu toate că e-learningul nu este indicat ca o metodă preferată de membrii grupului țintă, toate sursele analizei documentare indică tendinșța clară de înlocuire a metodelor clasice cu metode mixte, incluzând e-learning.

Disponibilitatea de timp dedicată formării în afara institușiei pe perioade lungi este tot mai scăzută, ceea ce face ca modulele care necesită absenșta de la birou un număr redus de zile să fie mai adecvate.

Mobilizarea pentru mai multe zile în sistem clasic necesită mijloace de stimulare a participării: reguli clare de participare și condiționare a absolvirii, atractivitatea cursurilor prin metodele utilizate, calitatea și profesionalismul formatorilor.

Orientarea formării spre performanșta de la locul de muncă se reflectă în verificarea aplicabilității conșinuturilor formării în practică. De aceea, pentru fiecare arie de competenșă sunt indicate aspecte ale performanșei apreciate ca necesare a fi îmbunătățite, conform propriilor percepșii sau a rezultatelor evaluării performanșelor.

Calitatea formatorilor este un factor esenșial pentru eficacitatea și utilitatea proceselor de formare. Calitatea este condiționată de deținerea de cunoștinșe și experienșă în administrația publică și, în particular, în activități ale prefectșilor și subprefecșilor, astfel încât întreaga formare să fie aplicativă și relevantă pentru procesele reale.

Având în vedere că nevoile de formare prioritare acoperă toate ariile de responsabilitate, rezultă nevoia unui program de formare pilot care integrează toate categoriile de competenșe pentru întreg grupul țintă.

Acest program va fi urmat de cursuri de formare focalizate doar pe anumite arii sau pe grupuri mai restrânse, mai omogene. Propunerile de programe, ulterioare Programului de Formare Pilot sunt prezentate în **Anexa 3**.



4 Obiectivele strategiei de formare a prefectilor și subprefectilor

4.1 Obiective

Strategia de formare a prefectilor și subprefectilor are ca scop crearea unui cadru care să stimuleze formarea continuă, să asigure accesul acestui grup țintă la oportunități de formare aliniate cu atribuțiile funcției, cu prioritățile Guvernului României, să asigure învățarea eficientă și transferul rezultatelor în performanța individuală și a instituției.

Obiectiv General

Obiectivul general al strategiei este de a contribui la **continua îmbunătățire a competențelor și performanțelor prefectilor și subprefectilor, corespunzătoare atribuțiilor și priorităților funcției.**

Obiectivul specific 1:

Furnizarea de oportunități de dezvoltare profesională continuă și facilitarea procesului de învățare, utilizând cele mai eficace și eficiente metode de formare.

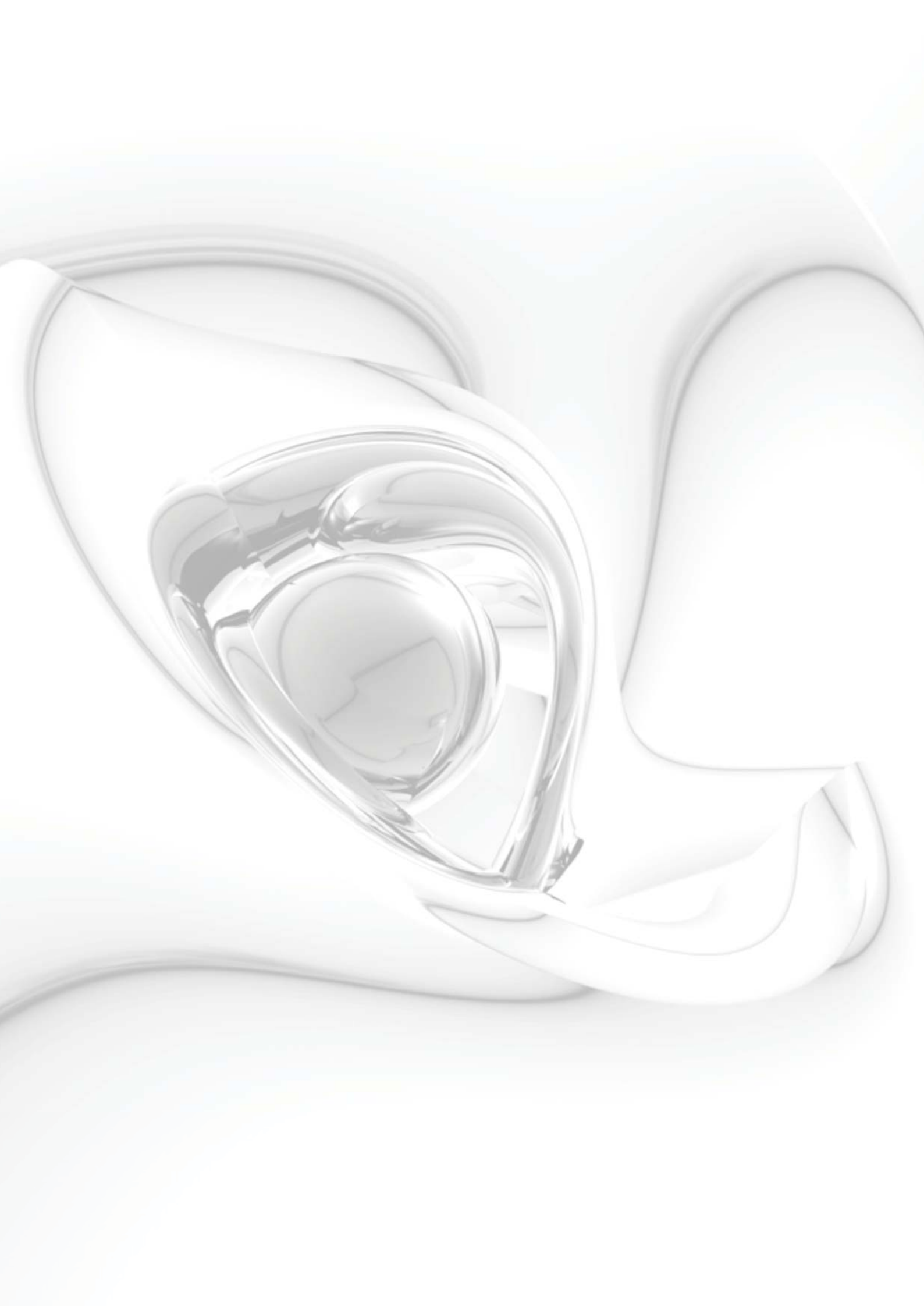
Obiectivul specific 2:

Dezvoltarea capacității de implementare a programelor de formare, incluzând capacitatea formatorilor, capacitatea de învățare eficientă a grupului țintă și capacitatea de management al proceselor de învățare pe parcursul implementării strategiei.

5 Principii generale

Strategia de formare a prefectilor și subprefectilor se bazează pe următoarele principii generale, ce se vor regăsi în acțiunile și mecanismele de implementare:

- P1 Procesele de formare vor contribui la continua îmbunătățire a performanței grupului
- P2 Oportunitățile de formare vor răspunde nevoilor în evoluție și vor fi accesibile grupului țintă;
- P3 Formarea se va focaliza pe competențe de natura leadershipului și managementului aplicat în arii de atribuții cheie;
- P4 Metodele vor asigura ancorarea formării în practică și focalizarea pe nevoile individuale;
- P5 Oportunitățile de formare vor include o oferta diversificată de metode de formare noi, eficiente și dezvoltarea competențelor personale privind eficiența învățării și dezvoltarea personală;
- P6 Implementarea strategiei are la bază un mecanism de continuă îmbunătățire, incluzând actualizarea nevoilor și îmbunătățirea ofertei, evaluarea proceselor de formare și revizuirea acțiunilor.



6 Direcții de acțiune

Pentru atingerea celor două obiective specifice și a obiectivului general au fost identificate patru direcții de acțiune:

- ✓ **Direcția de acțiune D1: Asigurarea accesului continuu la oportunități de formare pentru toate ariile de responsabilitate, cu focalizare pe prioritățile identificate.**

În cadrul acestei direcții de acțiune a fost concepută o măsură de intervenție:

Măsura 1: Dezvoltarea și implementarea unui program de formare integrat pentru grupul țintă, cu acoperirea mai multor arii de responsabilitate și a nevoilor prioritare. O primă ediție pilot se implementează la demararea strategiei.

Programul propus este compus din șase module care vor asigura satisfacerea nevoilor prioritare din toate ariile de responsabilitate.

Modulele de formare și detaliile privind conținutul și modul de implementare sunt prezentate în Anexa 2.

Așa cum rezultă și din conținutul modulelor, formarea este focalizată pe aspecte practice ale activității prefecților și subprefecților, care vor asigura utilitatea procesului de formare.

Programul include și un element de combinare de metode, fiind introdus un modul e-learning corelat cu celelalte cinci module în sistem.

Programul va fi reluat o dată la doi ani, pentru a asigura formarea noilor veniți în grup la nivel avansat față de programul inițial, dar poate fi aplicat și în cazul unor participanți care au nevoie de consolidarea unor competențe dobândite în cadrul unor programe anterioare.

- ✓ **Direcția de acțiune D2: Îmbunătățirea continuă a ofertei de formare și a accesului grupului țintă la formare.**

În cadrul acestei direcții de acțiune sunt propuse două măsuri:

Măsura 2: Dezvoltarea de noi module de formare în format mixt (blended)

Măsura 3: Dezvoltarea cooperării internaționale în domeniul formării

Măsura 2 va demara în al doilea an al implementării strategiei și răspunde nevoii de introducere de metode eficiente de învățare, de evitare a constrângerilor în aplicarea metodelor clasice.

Acțiunile presupun preluarea modulelor programului integrat și adaptarea lor la cursuri de formare blended, pentru grupuri mai mici și mai bine focalizate pe nevoi individuale ale participanților. Prioritățile pentru fiecare participant vor rezulta din analiza anuală a nevoilor, revizuită în fiecare an, precum și din evaluarea performanțelor individuale. Pe baza acestor date se va elabora un plan de formare anuală a prefecților și subprefecților.

Caracteristicile unui astfel de program de formare de tip „blended” - prezentat în Anexa 3 ca Modulul A, pot include următoarele:

- ✓ Până la trei zile curs în format clasic
- ✓ Trei sesiuni de coaching individual (3 x câte 3 ore/participant)
- ✓ Asistență online pe o durată de trei săptămâni cu o alocare de 2 ore pe săptămână pentru un cursant, la care se adaugă 2 ore evaluarea proiectelor și aplicațiilor pentru certificarea competențelor.

- ✓ Un modul dedicat cunoașterii legislației și capacității de aplicare în situații concrete, propus exclusiv online. Acest modul presupune:
 - Actualizarea o dată pe lună a materialelor online – 8 ore
 - Facilitarea forumurilor – în medie o oră pe săptămână (practic activitatea va fi discontinuă concentrată pe teme în funcție de oportunități, modificări legislative, etc)

Modulul 5 Leadership și Management prezentat în Anexa 3 ca Modulul B.

Se propune implementarea lui începând cu anul 2, ca un program de formare cu durata de doi ani, care include cele mai recente recomandări de dezvoltare a competențelor în leadership și management, cum ar fi:

- Focalizarea pe individ, identificarea și particularizarea cursului în măsura posibilului la nivel individual;
- Cursuri mixte – sesiuni clasice de 1-2 zile, coaching individual sau în grupuri mici, e-learning, învățare prin acțiune, planuri individuale de învățare;
- Evaluarea competențelor prin teste psihometrice la demararea cursului, intermediar și final;
- Evaluarea efectelor cursului asupra performanțelor individuale.

Măsura 3 Dezvoltarea cooperării internaționale în domeniul formării, presupune facilitarea accesului la învățarea din experiența internațională prin metode complementare celor clasice. Fiecare participant trebuie să aibă cel puțin o oportunitate de schimb de experiență internațională pe parcursul implementării strategiei.

Acțiunile din cadrul acestei direcții vor include:

- Organizarea de conferințe, mese rotunde, seminarii cu participare internațională;
- Facilitarea participării membrilor grupului țintă la programe de formare ale altor școli de administrație, evenimente de natura formării organizate de instituții publice din alte țări, stagii de formare în instituții similare instituției prefectului.

✓ **Direcția de acțiune D3: Stimularea dezvoltării ofertei de formare specializată pe competențele particulare ale grupului țintă**

În cadrul acestei direcții de acțiune se propune:

Măsura 4: Crearea unui corp de formatori cu competențe specifice nevoilor grupului țintă și va include:

- Selecția formatorilor pe criterii care acoperă atât cunoașterea mediului de lucru al prefectilor și subprefecților, cât și competențe de management al proceselor de învățare în contextul actual;
- Monitorizarea performanței formatorilor și stimularea specializării în programe specifice administrației publice, specifice prefectilor și subprefecților. Se are în vedere îmbinarea competențelor celor mai buni formatori din diverse domenii, cu experiența practică a unor foști prefecti/subprefecți sau funcționari publici care cunosc specificul activității grupului țintă.

✓ Direcția de acțiune D4: Facilitarea învățării eficiente și dezvoltării personale

Această direcție de acțiune **se referă la calitatea proceselor de învățare și se adresează direct grupului țintă și tuturor persoanelor implicate în managementul proceselor de învățare pe parcursul implementării strategiei.**

Măsurile și acțiunile vor urmări:

- ✓ Dezvoltarea capacității de învățare eficientă a fiecărui participant, incluzând gestionarea pe termen lung a propriei învățări;
- ✓ Dezvoltarea competențelor tuturor persoanelor implicate în implementarea strategiei, incluzând deschidere spre noi abordări și metode, creativitate, capacitatea de continuă adaptare la cerințe în schimbare;

În cadrul acestei direcții de acțiune a fost concepută **Măsura 5 : Facilitarea dezvoltării competențelor personale ale grupului țintă și a tuturor persoanelor implicate în managementul proceselor de învățare**, care va include:

- ✓ Dezvoltarea unui pachet de cursuri de învățare eficientă și dezvoltare personală în context profesional adresat grupului țintă (Anexa 3, Măsura 5)
- ✓ un curs anual de management al proceselor de învățare pentru personalul care contribuie la implementarea strategiei, care va include cele mai noi și eficiente practici și metode din România și alte țări cu exerciții de preluare a elementelor relevante pentru acțiunile de implementare a strategiei.
- ✓ Organizarea a cel puțin unui workshop anual dedicat personalului implicat în managementul implementării strategiei cu obiectivul de a analiza stadiul, realizările, de a identifica acțiuni adecvate; workshopul va fi un prilej de dezvoltare a competențelor în managementul proceselor de formare (se recomandă a avea invitați/ facilitatori care să poată oferi perspective noi, experiențe internaționale care să inspire și să mobilizeze echipa).



7 Rezultate și realizări așteptate

Obiective/ Direcții de acțiune/Măsuri	Rezultate și realizări imediate așteptate	Indicatori Țintă	Responsabili	Termen
Obiectivul general: Continua îmbunătățirea a competențelor și performanțelor profesilor și subprofesiilor, corespunzătoare atribuțiilor și priorităților funcției	Îmbunătățirea performanțelor individuale	Impactul formării asupra performanțelor individuale Țintă: pozitiv, în creștere (indicator de impact, evaluat la mijlocul și la sfârșitul implementării strategiei)	ANFP cu sprijinul MAI- DGICIP Asociația profesilor și subprofesiilor	2017 (evaluare intermediară) 2020 (evaluare finală)
Obiectivul Specific 1: Furnizarea de oportunități de dezvoltare profesională continuă și facilitarea procesului de învățare, utilizând cele mai eficiente metode de formare.	Un grad ridicat de acoperire a grupului țintă prin programe de formare profesională continuă	Rata de participare la cursuri a grupului țintă (ponderea membrilor grupului țintă cuprinși anual în cel puțin un program de formare): Țintă: 100%	ANFP cu sprijinul MAI- DGICIP Asociația profesilor și subprofesiilor	Anual
	Programe de formare profesională cu un înalt grad de relevanță și eficiență propuse grupului țintă	Numărul mediu de zile de formare pe membrii grupului țintă: Țintă: Minimum 5zile/participant Numărul de participări active ¹¹ la evenimente de formare internaționale per participant: Țintă: 10 participări pe an (indicator calitativ)	ANFP cu sprijinul MAI- DGICIP Asociația profesilor și subprofesiilor	Anual Evaluarea intermediară (2017) și finală (2020) a strategiei Evaluarea finală (2020) a strategiei

¹¹ Participare activă înseamnă fie participarea la un curs sau stagiu cu obiective de învățare individuale, fie participarea la evenimente de tipul conferințelor, seminariilor meselor rotunde la care să dovedească o contribuție efectivă.

Strategia de formare profesională continuă a prefecților și subprefecților

Obiective/ Direcții de acțiune/Măsuri	Rezultate și realizări imediate așteptate	Indicatori Țintă	Responsabili	Termen
<p>Direcția de acțiune D1 Asigurarea accesului continuu la oportunități de formare la nivel avansat pentru toate arile de responsabilitate, cu focalizare pe prioritățile identificate</p> <p>Măsura 1 Dezvoltarea și implementarea unui program de formare integrat pentru întregul grup țintă cu acoperirea mai multor arii de responsabilitate și a nevoilor prioritare. O primă ediție pilot se implementează la demararea strategiei.</p>	<p>Participarea ridicată grupului țintă la programe de formare profesională</p>	<p>Măsura în care elementele noi (metode, tehnici) sunt integrate pe parcursul unui an în noile programe de formare (evaluări intermediare și finală)</p> <p>Ținta: Evaluare pozitivă a relevanței programelor de formare și a elementelor de valoare adăugată încorporate</p> <p>Ponderea metodelor moderne de coaching și elearning în total metode de formare: Ținta: 70% în anul 2020</p>	<p>ANFP cu sprijinul MAI- DGICIP Asociația prefecților și subprefecților</p>	<p>2013</p> <p>2015, 2017, 2019</p> <p>anual</p>
<p>Direcția de acțiune: D2 Îmbunătățirea continuă a ofertei de formare și a accesului grupului țintă</p>	<p>Oferta de programe de formare îmbunătățită</p>	<p>Numărul de noi programe de tip mixt (blended) implementate: Ținta: un program pe an</p>	<p>ANFP cu sprijinul MAI- DGICIP Asociația prefecților și subprefecților</p>	<p>anual</p>

Strategia de formare profesională continuă a prefecților și subprefecților

Obiective/ Direcții de acțiune/Măsuri	Rezultate și realizări imediate așteptate	Indicatori Țintă	Responsabili	Termen
<p>Masura 2 Dezvoltarea de noi module de formare în format mixt (blended)</p> <p>Masura 3 Dezvoltarea cooperării internaționale în domeniul formării atât la nivelul organizării programelor de formare cât și a participării grupurilor țintă.</p>	<p>Oportunități de formare în mediu internațional disponibile</p>	<p>Numărul de programe de tip Leadership si Management implementate: Ținta: un program la 2 ani</p> <p>Număr de cursuri revizuite anual Ținta: cel puțin 5 cursuri noi/adaptate pe an.</p> <p>Numărul de acorduri/protocoale privind cooperarea internațională Ținta: minimum 1 protocol/an</p> <p>Numărul de evenimente (conferințe, seminarii, mese rotunde sau alte evenimente similare) internaționale organizate anual Ținta: 1 eveniment/an</p>	<p>ANFP cu sprijinul MAI- DGICIP Asociația prefecților și subprefecților</p> <p>ANFP cu sprijinul MAI- DGICIP Asociația prefecților și subprefecților</p> <p>ANFP cu sprijinul Asociația prefecților și subprefecților</p> <p>ANFP cu sprijinul Asociația prefecților și subprefecților</p>	<p>2014, 2016, 2018</p> <p>anual</p> <p>anual</p> <p>anual</p>
<p>Obiectivul Specific 2: Dezvoltarea capacității de implementare a programelor de formare incluzând capacitatea formatorilor, capacitatea de învățare eficientă a grupului țintă și capacitatea de management a proceselor de învățare pe parcursul implementării strategiei</p>	<p>Nivelul de competență al formatorilor peste standard și în continuă îmbunătățire</p> <p>Mecanismul de implementare a strategiei asigură o bună relevanță, eficacitate și eficiență.</p>	<p>Nivelul de performanță al formatorilor Ținta: 75% formatori evaluați peste standard (Indicator calitativ)</p> <p>Evaluarea mecanismului de implementare cu privire la adaptarea programelor la nevoi orientarea spre performanță și eficiența intervențiilor Ținta: - evaluare pozitivă</p>	<p>ANFP cu sprijinul Asociația prefecților și subprefecților</p>	<p>Evaluarea anuală a formatorilor</p> <p>Evaluarea intermediară (2017) și finală (2020) a strategiei</p>

Strategia de formare profesională continuă a prefecților și subprefecților

Obiective/ Direcții de acțiune/Măsuri	Rezultate și realizări imediate așteptate	Indicatori Țintă	Responsabili	Termen
<p>Direcția de acțiune: D3 Stimularea dezvoltării ofertei de formare specializată pe competențele particulare ale grupului țintă Măsura 4 Crearea unui corp de formatori cu competențe specifice nevoilor grupului țintă</p>	Acțiuni suport pentru dezvoltarea ofertei de formare profesională specifică grupului țintă	Numărul de sesiuni de formare pe an Minimum o sesiune de formare de formatori/an	ANFP cu sprijinul Asociația prefecților și subprefecților	anual
<p>Direcția de acțiune D4 Facilitarea învățării eficiente și dezvoltării personale Măsura 5 Facilitarea dezvoltării competențelor personale ale grupului țintă și ale tuturor persoanelor implicate în managementul proceselor de învățare</p>	<p>Oferta de formare a competențelor de învățare eficiente și eficientă disponibilă</p> <p>Acțiuni suport pentru îmbunătățirea mecanismelor de implementare a strategiei</p>	<p>Numărul de evenimente de formare pentru eficiența învățării și dezvoltarea e personală: Ținta: minimum trei programe de formare pe an</p> <p>Numărul de cursuri/workshopuri pentru îmbunătățirea mecanismelor de implementare: minimum 2 cursuri/workshopuri pe an</p>	<p>ANFP cu sprijinul Asociația prefecților și subprefecților</p> <p>ANFP cu sprijinul MAI DGICIP și Asociația prefecților și subprefecților</p>	<p>anual</p> <p>anual</p>

8 Responsabilități privind implementarea strategiei de formare profesională continuă

Mecanismul de implementare a strategiei include următoarele:

- ✓ Stabilirea responsabilităților privind managementul proceselor de implementare a strategiei și capacitatea instituțiilor implicate;
- ✓ Definirea principalelor procese ce se vor derula pe parcursul implementării incluzând monitorizarea, evaluarea și revizuirea strategiei;
- ✓ Stabilirea celor mai potrivite instrumente pentru implementare.

Analiza a relevat trei organisme cheie care își pot asuma responsabilități în procesul de implementare a strategiei:

1. ANFP – principala instituție responsabilă pentru managementul funcției publice și al funcționarilor publici din România.¹²
2. Ministerul Afacerilor Interne prin Direcția Generală pentru Îndrumarea și Controlul Instituției Prefectului (DGICIP). DGICIP este în această strategie una dintre părțile interesate cheie, având rolul principal în monitorizarea activității prefectilor și subprefecților.
3. Asociația prefectilor și subprefecților reprezintă organul reprezentativ al grupului țintă, vocea comună a prefectilor și subprefecților privind interesele și preferințele lor.

Rolul coordonator în implementarea strategiei îi revine **ANFP** și va include următoarele atribuții:

- ✓ Publicarea și promovarea strategiei ca instrument de formare în administrația publică;
- ✓ Asigurarea coerenței strategiei cu alte strategii relevante;
- ✓ Implementarea planului de acțiune;
- ✓ Planificarea implementării, folosind planuri anuale bazate pe actualizări ale analizei nevoilor de formare;
- ✓ Asigurarea resurselor financiare, materiale și umane printr-o bugetarea adecvată, dezvoltarea competențelor necesare implementării (administrare și formare), capacitate logistică; identificarea, formularea de proiecte și atragerea de finanțări pentru măsurile propuse prin strategie;
- ✓ Implementarea activităților de formare pe bază de planuri anuale, managementul eficient al contractorilor;
- ✓ Monitorizarea și evaluarea implementării strategiei – incluzând crearea și aplicarea unui instrument de monitorizare bazat pe indicatori de input, output și rezultate și evaluarea strategiei la fiecare trei ani. Evaluări adhoc ale anumitor măsuri sau programe pot fi organizate în scop formativ de îmbunătățire.

MAI – DGICIP este, în cadrul acestui mecanism de implementare, organismul care reprezintă și formulează cel mai bine interesele privind performanța așteptată, nevoile de formare din perspectivă instituțională, opinia privind eficacitatea formării și impactul acesteia asupra performanțelor.

¹² conform Legii nr. 188 din 1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare

În virtutea acestei poziționări, MAI- DGICIP va avea un rol esențial în analiza nevoilor de formare, a relevanței programelor de formare față de nevoile reale, în mobilizarea participării, în monitorizarea și evaluarea programelor de formare și a strategiei, revizuirea și continua lor îmbunătățire.

Asociația prefecților și subprefecților reprezintă vocea colectivă a grupului țintă și are un rol esențial pe parcursul implementării în: identificarea nevoilor de formare din perspectiva individuală și a grupului, mobilizarea participării, stimularea dezvoltării personale, facilitarea cooperării în interiorul grupului dar și la nivel internațional cu grupuri relevante, în monitorizarea, evaluarea și revizuirea strategiei. Asociația are de asemenea un rol important în dezvoltarea unui corp profesionist de formatori, prin identificarea și mobilizarea prefecților și subprefecților cu experiență, dar și cu potențial de formatori pentru integrarea în echipele de formatori.

Cu toate că prin acest document nu poate fi în mod formal atribuită o responsabilitate prefecților și subprefecților, evidențiem faptul că metodele de formare, instrumentele folosite, modul de implicare vor avea în vedere responsabilizarea fiecărui membru al grupului privind propria sa formare.

Din perspectiva structurilor necesare implementării se recomandă:

- Alocarea formală a responsabilităților de implementare a strategiei în cadrul ANFP;
- Cooperarea cu celelalte organisme cu rol în implementare trebuie formalizată printr-un protocol de colaborare cu menționarea responsabilităților, contribuțiilor, beneficiilor;
- Planificarea anuală pe baza revizuirii nevoilor de formare și stabilirea priorităților. Metodologia actuală de realizare a analizei nevoilor de formare reprezintă un punct de plecare care necesită o dezvoltare, îndeosebi sub aspectul metodelor de colectare ce pot include și metode online.
- Continua îmbunătățire a programelor de formare ale strategiei presupune revizuirea lor, ori de câte ori apar modificări ale atribuțiilor, ale cerințelor de performanță, deficite de competențe. Nu se recomandă o altă frecvență predefinită pentru programele individuale, atâta timp cât revizuirea nevoilor se face anual la nivel instituțional și poate acoperi nevoile strategiei.



9 Implicații pentru buget

Potrivit calculelor a rezultat un cost total al implementării strategiei de formare profesională continuă de aproximativ 4 493 500 RON.

Implicațiile bugetare au fost elaborate pe baza de estimări potrivit parametrilor pieței în anul 2013, al elaborării strategiei. Astfel, în accepțiunea bugetării multianuale, sumele cuprinse în Strategie reprezintă estimări cantitative pe baza cărora se vor putea fundamenta propunerile de bugete.

Estimarea costurilor strategiei pe măsurile de intervenție

Costul implementării defalcat pe măsuri de intervenție	TOTAL (LEI)
Măsura 1 Dezvoltarea și implementarea unui program de formare integrat	280.100,00
Măsura 2 Dezvoltarea de noi module de formare în format mixt (blended)	2.101.300,00
Măsura 3 Dezvoltarea cooperării internaționale în domeniul formării atât la nivelul organizării programelor de formare cât și a participării grupurilor țintă	1.604.600,00
Măsura 4 Crearea unui corp de formatori cu competențe specifice nevoilor grupului țintă	44.900,00
Măsura 5 Facilitarea dezvoltării competențelor personale ale grupului țintă și ale tuturor persoanelor implicate în managementul proceselor de învățare	462.600,00
Total cost implementare strategie	4.493.500,00



10 Proceduri de monitorizare și evaluare

Sistemul de monitorizare și evaluare se compune din:

- ✓ **Pachetul de instrumente de colectare a informațiilor privind inputurile, activitățile și rezultatele imediate și post formare.**

Aceste instrumente sunt instrumente tipice programelor de formare.

Se recomandă folosirea instrumentelor deja create și testate, folosite anterior de ANFP în activitatea curentă, cu o adaptare la specificul activităților acestei strategii.

Având în vedere dimensiunea redusă a grupului țintă, bazele de date nu necesită aplicații complexe. ANFP, prin serviciul propriu de tehnologia informației, va studia modalitatea în care datele sistemului de monitorizare și evaluare vor fi integrate în bazele de date aferente programelor de formare ale întregului corp de funcționari publici.

Raportarea realizărilor trebuie să fie posibilă la finalizarea fiecărui program trimestrial și anual.

- ✓ **Indicatorii de monitorizare și evaluare** – incluși în tabelul din capitolul 7 sunt prezentați indicatorii prin intermediul cărora se poate efectua monitorizarea realizărilor și evaluarea atingerii rezultatelor respectiv a obiectivelor strategiei.

- ✓ **Procesele de evaluare vizează trei aspecte ale strategiei**

- **Evaluarea programelor de formare** – care se va realiza la sfârșitul fiecărui program de formare de către formatori și se va baza pe:
 - opiniile participanților privind procesul de formare și învățarea efectivă,
 - evidențe colectate pe parcursul derulării programului de formare privind atingerea obiectivelor de învățare stabilite.

Notă: Programul de formare în Leadership și Management (Măsura 2) are definite propriile metode de evaluare a învățării.

- **Evaluarea formatorilor** – este abordată ca un proces continuu de asigurare a calității proceselor de formare. Se recomandă ca această evaluare să se realizeze anual de către echipa de implementare a strategiei, eventual prin contractarea de expertiză externă și va include:
 - prestația pe parcursul pregătirii formării;
 - creativitatea;
 - metode și instrumente utilizate pentru implicarea participanților, interactivitatea cursului;
 - prestația pe parcursul livrării;
 - îndeplinirea sarcinilor la timp și la nivelul de calitate așteptat;
 - calitatea rapoartelor;
 - orientarea spre rezultatele învățării.

În măsura posibilităților, evaluarea ar trebui să se bazeze pe mai multe surse.

- **Evaluarea strategiei** este o evaluare tipică a unei intervenții publice. Se recomandă o evaluare intermediară formativă la mijlocul implementării și o evaluare finală la sfârșitul perioadei de implementare, precum și utilizarea criteriilor de evaluare ale Comisiei Europene pentru intervenții de natura formării.

10.1 Riscuri

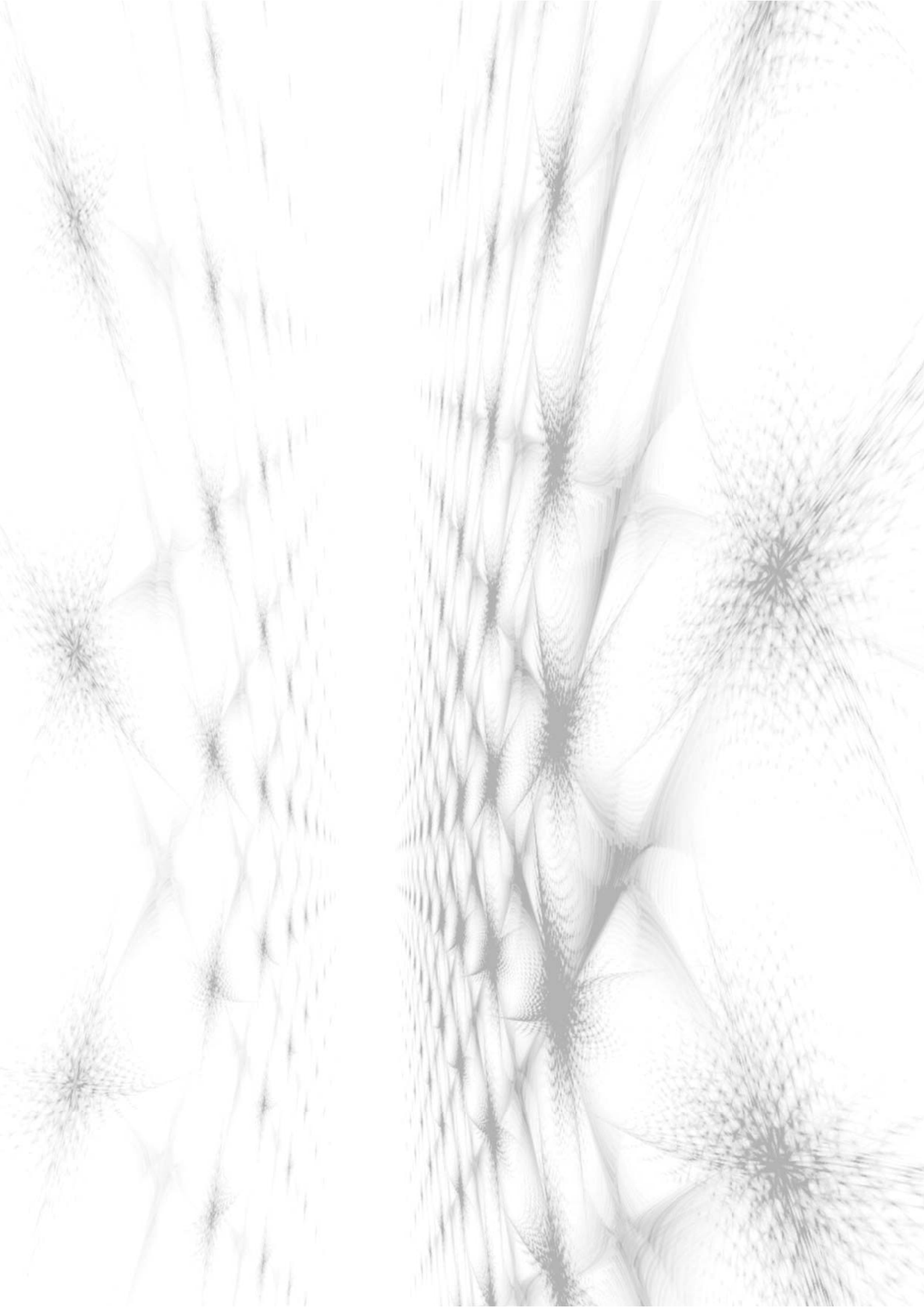
Principalele riscuri ale implementării strategiei sunt:

Riscuri	Probabilitatea cu care se manifestă riscurile (S, M, R ¹³)	Impactul riscurilor identificate (S, M, R)	Măsuri de Diminuare
Modificarea semnificativă a statutului și atribuțiilor prefecților și subprefecților.	R	S	Revizuirea instrumentelor, inclusiv a cadrului de competențe cât și a priorităților strategiei.
Deficitul de finanțare, disfuncționalități în mecanismele de finanțare	M	M	Revizuirea planurilor de acțiune și redimensionarea planurilor de formare conform disponibilităților Accesarea fondurilor structurale din următoarea perioada de programare
Modificări structurale la nivelul instituțiilor care au responsabilitatea implementării ANFP, MAI	S	S	Revizuirea alocării responsabilităților și o actualizare a mecanismului de implementare
Fluctuație de personal ridicată din cadrul grupului țintă.	R	M	Acest risc nu poate fi diminuat (factori precum politica de personal, salarizare, managementul organizațional, etc având un impact direct asupra fluctuației de personal) dar prin intermediul programelor de curs de tip blended propuse și a transpunerii în format e-learning a tuturor modulelor din programul de formare pilot, noii veniți în sistem vor beneficia de instrumentele necesare realizării aceluiași proces de formare.

¹³S=scăzut; M=mediu, R=ridicat.

**Strategia de formare profesională continuă a
prefecților și subprefecților
Secțiunea a-II-a**

ANEXE



Lista Anexelor

CUPRINS

1	<i>Anexa 1: PLAN DE ACȚIUNI (Anul I-III)</i>	5
2	<i>Anexa 2 Descrierea măsurilor și intervențiilor strategice</i>	11
2.1	Măsura 1: Program de formare pilot integrat pentru întregul grup țintă cu acoperirea mai multor arii de responsabilitate și a nevoilor prioritare – ediție pilot	11
2.2	Măsura 2 Dezvoltarea de module în format mixt (blended)	12
2.3	Măsura 3 Dezvoltarea unor cooperări internaționale cu alte instituții de formare în administrația publică, cu includerea unor schimburi de experiență atât la nivelul organizării programelor de formare, cât și a participanților	13
2.4	Măsura 4 Crearea unui corp de formatori cu competențe specifice nevoilor grupului țintă	14
2.5	Măsura 5 Facilitarea dezvoltării de competențe personale generale ale grupului țintă și a tuturor persoanelor implicate în managementul proceselor de învățare	15
3	<i>Anexa 3 Programele de formare detaliate pe măsuri</i>	17
3.1	Măsura 1 Program de formare pilot integrat pentru întregul grup țintă cu acoperirea mai multor arii de responsabilitate și a nevoilor prioritare	17
3.2	Măsura 2 : Dezvoltarea de module in format mixt (blended)	20
3.3	Măsura 5 : Facilitarea dezvoltării de competentele personale generale ale grupului tinta și a tuturor persoanelor implicate in managementul proceselor de invătare	22
4	<i>Anexa 4. Raportul de analiză a nevoilor de formare</i>	23
4.1	Metodologia de analiză a nevoilor de formare	23
4.2	Etapele, activitățile și instrumentele ANF	24
4.3	Constatări și concluzii privind nevoile de formare	26
5	<i>Anexa 5. Cadrul competențelor prefectilor și subprefecților</i>	32
6	<i>Anexa 6: Analiza tendințelor și modelelor de formare din alte țări</i>	35

Strategia de formare continuă a prefecților și subprefecților
Secțiunea a-II-a

1 ANEXA 1: PLAN DE ACȚIUNI (ANUL I-III)

Nr crt ¹ .	Acțiunea	Instituție responsabilă	Alte instituții implicate (sprijin/consultare)	Data începerii	Termen de finalizare	Rezultate așteptate/ Indicatori de realizare
Anul 1						
1-1-1	Implementarea programului de formare pilot integrat - Măsura 1	ANFP	DGRIP	Anul ¹ (29.05.2013)	Anul 1 (31.10.2013)	Programul de formare pilot integrat implementat ✓ 85 absolvenți ai programului de formare pilot integrat ✓ Rata de prezență la cursuri: 80%
Anul 2						
2-0-1	Actualizarea analizei nevoilor de instruire și detalierea planificării pentru anul următor (inclusiv planul anual actualizat de formare)	ANFP	DGRIP	Anul 2 ³ (ianuarie 2014)	Anul 2 (ianuarie 2014)	Nevoi și priorități de formare actualizate
2-2-2	Dezvoltarea și implementarea de programe de formare de tip blended, pentru grupuri mai mici și mai bine focalizate pe nevoile individuale ale participanților - 5 module de curs individuale în	ANFP	DGRIP	Anul 2	Anul 2	Programe de formare de tip blended 5 module de curs noi individualizate și implementate

¹ Numărul crt de tip - numărul anului de implementare - numărul măsurii - numărul de ordine al activității din anul respectiv

² Anul 1 al Strategiei se consideră anul 2013 cu toate că este incomplet pentru ca următorii ani să coincidă cu anul calendaristic, aspect important din punct de vedere al coerenței cu bugetele instituționale și evaluarea anuală a performanțelor

³ Analiza poate fi demarată la sfârșitul anului 1

Strategia de formare continuă a prefecților și subprefecților

Secțiunea a-II-a

Nr crt ¹ .	Acțiunea	Instituție responsabilă	Alte instituții implicate (sprijin/consultare)	Data începerii	Termen de finalizare	Rezultate așteptate/ Indicatori de realizare
	fiecare an (blended) - Măsura 2					
2-2-3	Elaborarea și implementarea programului de formare Leadership si Management cu o durată de 2 ani - Măsura 2	ANFP	DGRIP	Anul 2	Anul 3	Un program de formare Leadership și Management implementat la 2 ani
2-3-4	Identificarea de posibilități de participare la stagii, conferințe, mese rotunde, participare la cursuri ale altor școli de administrație în anii 2-7 de implementare a strategiei - Măsura 3	ANFP		Anul 2	Anul 2	Un acord/protocol pe an
2-3-5	Organizarea unui eveniment internațional /conferință internațională Facilitarea participării prefecților și subprefecților la conferințe internaționale sau participare la evenimente de formare în străinătate - Măsura 3	ANFP		Anul 2	Anul 2	O conferință/un eveniment organizat Minimum 10 participanți/an la eveniment internaționale
2-4-6	Crearea/selecția unui grup de formatori cu competențe specifice -Măsura 4	ANFP	Asociația Prefecților și subprefecților	Anul 2	Anul 2	Grup de formatori selectați
2-4-7	Organizarea unei sesiuni anuale de formare de formatori pentru	ANFP	Asociația Prefecților și subprefecților	Anul 2	Anul 2	O sesiune de formare de formatori/an

Strategia de formare continuă a perfecților și subperfecților
Secțiunea a-II-a

Nr crt ¹ .	Acțiunea	Instituție responsabilă	Alte instituții implicate (sprijin/consultare)	Data începerii	Termen de finalizare	Rezultate așteptate/ Indicatori de realizare
	formatori, inclusiv foști perfecți/ funcționari publici care ar vrea să devină formatori - Măsura 4;					
2-5-8	Elaborarea și implementarea unui pachet de 3 cursuri de învățare eficientă și dezvoltare personală în context profesional pentru grupul țintă - Măsura 5;	ANFP		Anul 2	Anul 2	Pachet de 3 cursuri elaborate 3 cursuri de învățare eficientă și dezvoltare personală în context profesional implementate pentru grupul țintă
2-5-9	Organizarea unui curs anual de management al proceselor de învățare pentru personalul care contribuie la implementarea strategiei - Măsura 5;	ANFP	DGRIP, Asociația perfecților subperfecților	Anul 2	Anul 2	Un curs anual de management al proceselor de învățare pentru personalul care contribuie la implementarea strategiei implementat
2-5-10	Organizarea unui workshop pentru îmbunătățirea mecanismului de implementare a strategiei- Măsura 5	ANFP	DGRIP	Anul 2	Anul 2	Un workshop pentru îmbunătățirea mecanismului de implementare a strategiei organizat
Anul 3						
3-0-1	Actualizarea analizei nevoilor de instruire și detalierea planificării pentru anul următor (inclusiv planul anual actualizat de formare)	ANFP	DGRIP	Anul 3 ⁴ (Ianuarie 2015)	Anul 3 (Ianuarie 2015)	Nevoi și priorități de formare actualizate

⁴ Analiza poate fi demarată la sfârșitul anului 1

Strategia de formare continuă a prefecților și subprefecților

Secțiunea a-II-a

Nr crt ¹ .	Acțiunea	Instituție responsabilă	Alte instituții implicate (sprijin/consultare)	Data începerii	Termen de finalizare	Rezultate așteptate/ Indicatori de realizare
3-0-2	Evaluarea anuală a formatorilor	ANFP		Anul 3 ⁵ (ianuarie 2015)	Anul 3 (ianuarie 2015)	Raport de evaluare anuală a formatorilor
3-1-2	Adaptarea programului pilot (inclusiv module de e-learning) - Măsura 1	ANFP	DGRIP	Anul 3	Anul 3	Programul de formare integrat adaptat
3-1-3	Implementarea programului pilot - Măsura 1	ANFP	DGRIP	Anul 3	Anul 3	Programul de formare integrat organizat la 2 ani Rată de participare -50% din grupul țintă
3-2-4	Dezvoltarea și implementarea de programe de formare de tip blended, pentru grupuri mai mici și mai bine focalizate pe nevoile individuale ale participanților - 5 module de curs individuale în fiecare an (blended) -Măsura 2	ANFP	DGRIP	Anul 3	Anul 3	Programe de formare de tip blended 5 module de curs noi revizuite și implementate
3-2-5	Continuarea implementării programului de formare Leadership si Management cu o durată de 2 ani - Măsura 2	ANFP	DGRIP	Anul 3	Anul 3	Un program de formare Leadership și Management implementat la 2 ani
3-3-6	Identificarea de posibilități de participare la stagii, conferințe, mese rotunde, participare la	ANFP	Asociația Prefecților și subprefecților	Anul 3	Anul 3	Un acord/protocol pe an

¹ Analiza poate fi demarată la sfârșitul anului

Strategia de formare continuă a prefecților și subprefecților

Secțiunea a-II-a

Nr crt ¹ .	Acțiunea	Instituție responsabilă	Alte instituții implicate (sprijin/consultare)	Data începerii	Termen de finalizare	Rezultate așteptate/ Indicatori de realizare
	cursuri ale altor școli de administrație în anii 2-7 de implementare a strategiei - Măsura 3					
3-3-7	Organizarea unui eveniment internațional/conferință internațională Facilitarea participării prefecților și subprefecților la conferințe internaționale sau participare la evenimente de formare în străinătate - Măsura 3	ANFP	Asociația Prefecților și subprefecților	Anul 3	Anul 3	O conferință/un eveniment organizat Minimum 10 participanți/an la evenimente internaționale
3-4-8	Organizarea unei sesiuni anuale de formare de formatori pentru formatori, inclusiv foști prefecți/funcționari publici care ar vrea să devină formatori - Măsura 4;	ANFP	Asociația Prefecților și Subprefecților	Anul 3	Anul 3	O sesiune de formare de formatori/an
3-5-9	Elaborarea/actualizarea și implementarea unui pachet de 3 cursuri de învățare eficientă și dezvoltare personală în context profesional pentru grupul țintă - Măsura 5;	ANFP		Anul 3	Anul 3	Pachet de 3 cursuri elaborate/actualizate 3 cursuri de învățare eficientă și dezvoltare personală în context profesional implementate pentru grupul țintă implementate
3-5-10	Organizarea unui curs anual de	ANFP	DGRIP, Asociația prefecților și	Anul 3	Anul 3	Un curs anual de management al

Strategia de formare continuă a prefecților și subprefecților

Secțiunea a-II-a

Nr crt ¹ .	Acțiunea	Instituție responsabilă	Alte instituții implicate (sprijin/consultare)	Data începerii	Termen de finalizare	Rezultate așteptate/ Indicatori de realizare
	management al proceselor de învățare pentru personalul care contribuie la implementarea strategiei - Măsura 5;		subprefecților			proceselor de învățare pentru personalul care contribuie la implementarea strategiei implementat
3-5-11	Organizarea unui workshop pentru îmbunătățirea mecanismului de implementare a strategiei- Măsura 5	ANFP	DGRIP	Anul 3	Anul 3	Un workshop pentru îmbunătățirea mecanismului de implementare a strategiei organizat
3-0-12	Actualizarea analizei nevoilor de instruire și detaliera planificării pentru anul următor (inclusiv planul anual actualizat de formare)	ANFP	DGRIP	Anul (Decembrie 2015)	Anul 4 (ianuarie 2016)	Nevoi și priorități de formare actualizate
3-0-13	Pregătirea evaluării intermediară a strategiei de formare profesională continuă a prefecților și subprefecților	ANFP	DGRIP, Asociația prefecților și subprefecților	Anul (Decembrie 2015)	Anul 4 (Iulie 2016)	Raport de Evaluare Intermediară

2 ANEXA 2 DESCRIEREA MĂSURILOR ȘI INTERVENȚIILOR STRATEGICE

2.1 Măsura 1: Program de formare pilot integrat pentru întregul grup țintă cu acoperirea mai multor arii de responsabilitate și a nevoilor prioritare - ediție pilot

1. Descriere:	<p><i>Detalii:</i></p> <p>Acest program este o primă măsură care se va adresa nevoilor imediate de formare și va stabili cadrul general în baza căruia vor fi dezvoltate măsurile și acțiunile viitoare. Programul este compus din șase module care vor asigura satisfacerea nevoilor prioritare din toate ariile de responsabilitate.</p> <p>Modulele de formare și detaliile privind conținutul și modul de implementare sunt prezentate în Anexa 3.</p>																						
2. Implementare:	Programul valorifică o oportunitate de finanțare prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, disponibilă în cursul anului 2013.																						
3. Grupul țintă:	Prefecți, subprefecți																						
4. Calendar:	<p><începere, durată, finalizare, pentru fiecare acțiune în parte, cf. graficului de mai jos></p> <table border="1" data-bbox="868 495 1015 1738"> <thead> <tr> <th data-bbox="868 1581 954 1738">Acțiunea</th> <th data-bbox="868 1424 954 1581">Anul I/II</th> <th data-bbox="868 1267 954 1424">Anul II/I</th> <th data-bbox="868 1111 954 1267">Anul II/II</th> <th data-bbox="868 954 954 1111">Anul III/IV</th> <th data-bbox="868 797 954 954">Anul IV/V</th> <th data-bbox="868 640 954 797">Anul V/VI</th> <th data-bbox="868 483 954 640">Anul VI/VII</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="954 1581 1015 1738">1-1-1</td> <td data-bbox="954 1424 1015 1581"></td> <td data-bbox="954 1267 1015 1424"></td> <td data-bbox="954 1111 1015 1267"></td> <td data-bbox="954 954 1015 1111"></td> <td data-bbox="954 797 1015 954"></td> <td data-bbox="954 640 1015 797"></td> <td data-bbox="954 483 1015 640"></td> </tr> </tbody> </table>							Acțiunea	Anul I/II	Anul II/I	Anul II/II	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	1-1-1							
Acțiunea	Anul I/II	Anul II/I	Anul II/II	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII																
1-1-1																							
5. Responsabilități instituționale:	Instituția coordonatoare responsabilă pentru implementarea acestei măsuri este ANFP în parteneriat cu DGRIP																						
6. Implicații legislative:	Nu există implicații la nivel legislativ.																						
7. Mențiuni:	De menționat că programul nu se suprapune peste programele anterioare de formare, fiind indicate nevoile avansate pentru o parte dintre participanți și recomandarea îmbinării studiilor de caz, a identificării de spețe cu fundamente care pun bazele formării pentru participanții de nivel de bază și /sau consolidează cunoștințele participanților care au mai beneficiat de cursuri pe această temă.																						

2.2 Măsura 2 Dezvoltarea de module în format mixt (blended)

<p>1. Descriere:</p>	<p>Detaliiere:</p> <p>Această măsură este ulterioară programului de formare integrat inițial și va demara în anul 2 al implementării strategiei, bazându-se pe tendințele internaționale în formare, dar și pe constrângerile în aplicarea metodelor clasice.</p> <p>Măsura presupune preluarea modulelor programului integrat și adaptarea lor la cursuri de formare de tip blended, pentru grupuri mai mici, și mai bine focalizate pe nevoile individuale ale participanților. Prioritățile pentru fiecare participant vor rezulta din analiza anuală a nevoilor de formare, și din evaluarea performanțelor profesionale individuale, pe baza cărora se va elabora un plan de formare anuală a prefectilor și subprefecților.</p> <p>Modulul 5 „Leadership și Management” este re-proiectat și prezentat în Anexa 3, Măsura 2.</p>																								
<p>2. Implementare:</p>	<p>Acțiunile prin care se va implementa măsura sunt:</p> <p>1-1-1 Dezvoltarea și implementarea de programe de formare de tip blended, pentru grupuri mai mici și mai bine focalizate pe nevoile individuale ale participanților - 5 module de curs individuale în fiecare an (blended) -Măsura 2</p> <p>1-1-2 Elaborarea și implementarea programului de formare Leadership si Management cu o durată de 2 ani - Măsura 2</p>																								
<p>3. Grupul țintă:</p>	<p>Prefecți, subprefecți</p>																								
<p>4. Calendar:</p>	<p><începere, durată, finalizare, pentru fiecare acțiune în parte, cf. graficului de mai jos></p> <table border="1" data-bbox="957 481 1157 1724"> <thead> <tr> <th>Acțiunea</th> <th>Anul /II</th> <th>Anul II/III</th> <th>Anul III/IV</th> <th>Anul IV/V</th> <th>Anul V/VI</th> <th>Anul VI/VII</th> <th>Anul VII/VIII</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-1-1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1-1-2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Acțiunea	Anul /II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII	1-1-1								1-1-2							
Acțiunea	Anul /II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII																		
1-1-1																									
1-1-2																									
<p>5. Responsabilități instituționale:</p>	<p>Instituția coordonatoare responsabilă pentru implementarea direcției de acțiune va fi ANFP cu sprijinul DGRIP</p>																								
<p>6. Implicații legislative:</p>	<p>Nu există implicații la nivel legislativ.</p>																								

2.3 Măsura 3 Dezvoltarea unor cooperări internaționale cu alte instituții de formare în administrația publică, cu includerea unor schimburi de experiență atât la nivelul organizării programelor de formare, cât și a participanților

1. Descriere:	<p><i>Detalii:</i></p> <p>Măsura presupune facilitarea accesului la metode complementare metodelor primelor două măsuri. Fiecare participant trebuie să aibă cel puțin o oportunitate de schimb de experiență internațională pe parcursul implementării strategiei. Aceste schimburi vor include: stagii, conferințe, mese rotunde, participare la cursuri ale altor școli de administrație.</p>																								
2. Implementare:	<p>Acțiunile prin care se va implementa măsura sunt:</p> <p>1-1-1 Identificarea de posibilități de participare la stagii, conferințe, mese rotunde, participare la cursuri ale altor școli de administrație în anii 2-7 de implementare a strategiei</p> <p>1-1-2 Organizarea unui eveniment /conferință internațional și facilitarea participării prefecților și subprefecților la conferințe internaționale sau participare la evenimente de formare în străinătate</p>																								
3. Grupul țintă:	Prefecți, subprefecți																								
4. Calendar:	<p><începere, durată, finalizare, pentru fiecare acțiune în parte, cf. graficului de mai jos></p> <table border="1" data-bbox="863 483 1066 1727"> <thead> <tr> <th>Acțiunea</th> <th>Anul I/II</th> <th>Anul II/III</th> <th>Anul III/IV</th> <th>Anul IV/V</th> <th>Anul V/VI</th> <th>Anul VI/VII</th> <th>Anul VII/VIII</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-1-1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1-1-2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Acțiunea	Anul I/II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII	1-1-1								1-1-2							
Acțiunea	Anul I/II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII																		
1-1-1																									
1-1-2																									
5. Responsabilități instituționale:	Instituția coordonatoare responsabilă pentru implementarea direcției de acțiune va fi ANFP																								
6. Implicații legislative:	Nu există implicații la nivel legislativ.																								
7. Mențiuni:	Măsura se recomandă a fi inclusă în proiecte cu finanțare internațională care facilitează astfel de metode de învățare și care asigură sursa de finanțare. Competiția pentru cele mai atractive oferte poate să stimuleze participarea și implicat și eficacitatea învățării.																								

2.4 Măsura 4 Crearea unui corp de formatori cu competențe specifice nevoilor grupului țintă

1. Descriere:	Detaliiere: Crearea unui grup de formatori cu competențe specifice va presupune: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Selecție pe criterii care acoperă atât cunoașterea mediului de lucru al prefecților și subprefecților cât și competențe de management al proceselor de învățare în contextul actual ✓ Testarea și utilizarea lor cu consecvență pentru asigurarea unui volum de activitate care să permită specializarea formatorilor și dedicarea lor formării în administrația publică 																								
2. Implementare:	Acțiunile prin care se va implementa măsura sunt: 1-1-1 Crearea/selecția unui grup de formatori cu competențe specifice 1-1-2 Organizarea unei sesiuni anuale de formare de formatori pentru formatori, inclusiv foști prefecți/ funcționari publici care ar vrea să devină formatori																								
3. Grupul țintă:	Formatori inclusiv foști prefecți/subPrefecți/functionari publici care doresc să devină formatori																								
4. Calendar:	<i><începere, durată, finalizare, pentru fiecare acțiune în parte, cf. graficului de mai jos></i> <table border="1" data-bbox="882 481 1082 1724"> <thead> <tr> <th>Acțiunea</th> <th>Anul I/II</th> <th>Anul II/III</th> <th>Anul III/IV</th> <th>Anul IV/V</th> <th>Anul V/VI</th> <th>Anul VI/VII</th> <th>Anul VII/VIII</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-1-1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1-1-2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Acțiunea	Anul I/II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII	1-1-1								1-1-2							
Acțiunea	Anul I/II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII																		
1-1-1																									
1-1-2																									
5. Responsabilități instituționale:	Instituția coordonatoare responsabilă pentru implementarea direcției de acțiune va fi ANFP cu sprijinul Asociației Prefecților și Subprefecților																								
6. Implicații legislative:	Nu există implicații la nivel legislativ..																								

2.5 Măsura 5 Facilitarea dezvoltării de competențe personale generale ale grupului țintă și a tuturor persoanelor implicate în managementul proceselor de învățare

<p>1. Descriere:</p>	<p><i>Detaliiere:</i></p> <p>Această măsură se adresează strict calității proceselor de învățare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ale fiecărui participant plecând de la necesitatea introducerii auto învățării și gestionării pe termen lung a propriei învățări ✓ ale tuturor persoanelor implicate în implementarea strategiei, care trebuie să dea dovada de deschidere la nou, creativitate, capacitate de continuă adaptare la cerințe în schimbare <p>Măsura va include:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ un pachet de cursuri de învățare eficientă și dezvoltare personală în context profesional adresat grupului țintă (Anexa 3, Măsura 5) ✓ un curs anual de management al proceselor de învățare pentru personalul care contribuie la implementarea strategiei, care va include cele mai noi și eficiente practici și metode din România și din alte țări cu exerciții de preluare a elementelor relevante pentru acțiunile de implementare a strategiei. 																															
<p>2. Implementare:</p>	<p>Acțiunile prin care se va implementa măsura sunt:</p> <p>1-1-1 Elaborarea și implementarea unui pachet de 3 cursuri de învățare eficientă și dezvoltare personală în context profesional pentru grupul țintă;</p> <p>1-1-2 Organizarea unui curs anual de management al proceselor de învățare pentru personalul care contribuie la implementarea strategiei;</p> <p>1-1-3 Organizarea unui workshop pentru îmbunătățirea mecanismului de implementare a strategiei</p>																															
<p>3. Grupul țintă:</p>	<p>Prefecți, subprefecți, personal ANFP, MAI și Asociația Prefecților și subprefecților</p>																															
<p>4. Calendar:</p>	<p><începere, durată, finalizare, pentru fiecare acțiune în parte, cf. graficului de mai jos></p> <table border="1" data-bbox="1182 481 1385 1727"> <thead> <tr> <th>Acțiunea</th> <th>Anul I/II</th> <th>Anul II/III</th> <th>Anul III/IV</th> <th>Anul IV/V</th> <th>Anul V/VI</th> <th>Anul VI/VII</th> <th>Anul VII/VIII</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-1-1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1-1-2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>								Acțiunea	Anul I/II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII	1-1-1								1-1-2							
Acțiunea	Anul I/II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII																									
1-1-1																																
1-1-2																																

Strategia de formare profesională continuă a profesorilor și subprofesorilor

Secțiunea a-II-a

	1-1-3							
5. Responsabilități instituționale:	Instituția coordonatoare responsabilă pentru implementarea direcției de acțiune va fi ANFP cu sprijinul DGRIP și Asociația Profesorilor și subprofesorilor							
6. Implicații legislative:	Nu există implicații la nivel de legislație.							



3 ANEXA 3 PROGRAMELE DE FORMARE DETALIAȚE PE MĂSURI

3.1 Măsura 1 Program de formare pilot integrat pentru întregul grup țintă cu acoperirea mai multor arii de responsabilitate și a nevoilor prioritare

Program de formare integrat: Îmbunătățirea performanțelor prin dezvoltarea competențelor prefectilor și subprefecților -ediția pilot
Descriere generală Programul se compune din 6 module corespunzătoare principalelor atribuții și arii de responsabilitate cu focalizare pe nevoile prioritare la nivelul anului 2013. Perioada de implementare: anul 2013 Metode: clasice și un modul în sistem e-learning integrat în programul de formare. Durata: 3 zile/ modul Participanți: întregul grup țintă 85 de prefecti și subprefecți
Modulul 1. Implementarea politicilor publice în teritoriu
Conținut: <ul style="list-style-type: none">✓ Elaborarea și implementarea politicilor publice;✓ Instrumente de identificare planificare, implementare, monitorizare și evaluare a politicilor, programelor și intervențiilor publice;✓ Întocmirea și implementarea planurilor de acțiune.
Modulul 2 Asigurarea legalității în teritoriu
Conținut:

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exercițarea controlului de legalitate. Atribuții, constrângeri, soluții; ✓ Aplicarea legislației în relația cu autoritățile publice locale; ✓ Modificări legislative în domeniul reconstituirii dreptului de proprietate; ✓ Aspecte cheie ale aplicării legislației în domeniile contencios administrativ, achiziții publice, aplicarea apostilei.
<p>Modulul 3. Conducerea și coordonarea serviciilor publice deconcentrate</p>
<p><i>Conținut:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Abordări privind descentralizarea, deconcentrarea, devoluți; aspecte privind implicațiile regionalizării; ✓ Calitatea serviciilor publice și orientarea către cetățeni; ✓ Instrumente de planificare, monitorizare și control a activităților, indicatori de performanță; ✓ Fundamentarea și revizuirea bugetelor. <p><i>Alte aspecte care pot fi incluse:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Limitări ale atribuțiilor în conducerea și coordonarea serviciilor deconcentrate. ✓ Intervenția politicului - între imixțiune și buna guvernare;
<p>Modul 4. Managementul situațiilor de criză</p>
<p><i>Conținut:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislația specifică gestionării situațiilor de urgență și alte situații de criză/deosebite/specifice (cum ar fi adunări publice, evenimente sportive, etc); ✓ Managementul riscurilor situațiilor de urgență (identificare, evaluare risc, măsuri de prevenire, diminuare); ✓ Competențe manageriale aplicate în situații de criză: mobilizarea echipelor și a resurselor, luarea deciziilor sub presiune, controlul stresului, conducerea echipelor, comunicarea publică).
<p>Modul 5. Imbunătățirea relației cu cetățenii și promovarea dialogului social</p>
<p><i>Conținut:</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reprezentarea instituțională în relațiile internațional; ✓ Dezvoltarea parteneriatului social, crearea și conducerea rețelelor, stabilire de contacte, delegare de responsabilități; ✓ Abilități specifice unei culturi a parteneriatului: abilități de comunicare specifice, identificarea împărțirea opiniilor și a elementelor comune membrilor rețelei; ✓ Gestionarea eficace a solicitărilor și nemulțumirilor cetățenilor (petiții, audiențe, etc). Dezvoltarea unei atitudini asertive.
<p>Modul 6. Management public modern - provocări și oportunități (modul în sistem e-learning)</p>
<p><i>Conținut:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Noul Management Public, o nouă abordare în administrația publică modernă; ✓ Comunicarea instituțiilor publice în managementul public modern; ✓ Comunicare și relații publice; ✓ Management și Leadership; ✓ Guvernarea electronică; ✓ Comunicare și relații publice; ✓ Relațiile instituțiilor publice cu mass media; ✓ Parteneriatul Public Privat; ✓ Managementul Timpului.
<p>Alte aspecte privind metodele de formare recomandate</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Având în vedere că nevoile participanților sunt atât la nivel de bază cât și la nivel avansat metodele vor include cu prioritate studii de caz, lucrul individual și în echipă, identificarea de soluții la problemele identificate. ✓ În toate aplicațiile formatorii vor evidenția competențele manageriale necesare îndeplinirii atribuțiilor în calitate de prefect și modul în care conlucrează cu alți specialiști din prefectură sau alte instituții. ✓ Materialele de formare vor include surse suficiente pentru asigurarea fundamentelor teoretice. Pe parcursul realizării aplicațiilor formatorii vor indica și clarifica elementele teoretice relevante temei respective cu resurse suplimentare privind fundamentele.

3.2 Măsura 2 : Dezvoltarea de module in format mixt (blended)

A. Program de formare de tip blended anual
<p>Conținut :</p> <p>Modulele din programului integrat adaptate la cursuri de formare de tip « blended » , pe baza priorităților rezultate din analiza anual[a nevoilor revizuită]n fiecare an și din evaluarea performanțelor individuale.</p> <p>Modulele 1 - 5 de specialitate din programul de formare integrat</p> <p>Aceste module vor fi organizate individual pentru grupuri mici separat pentru nivel de bază și avansați.</p> <p>Alocarea se va face în funcție de nevoile de formare revizuite la sfârșitul fiecărui an în funcție de numărul de nou veniți în grup, modificări ale atribuțiilor, responsabilităților sarcinilor. Aceste cursuri vor fi transferate în sistem blended adăugându-se și întregându-se modulului online.</p> <p>Se vor mai integra și alte metode cum ar fi: schimburi de experiență, stagii în instituții similare care vor fi identificate și facilitate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici.</p>
Modulul 6. Continua actualizare a cunostiințelor privind legislația -Modul online
<p>Modul online va fi organizat anual . Modulul va include sesiuni lunare lansate pe teme de actualitate a legislației relevante pentru atribuțiile grupului țintă.</p> <p>Sesiunile vor include cel puțin un pachet informativ privind modificarea, apariția elementelor de noutate și un forum de discuții pe un caz concret propus de formator sau spețe propuse de participanți.</p>

B. Program de formare în Leadership și management la 2 ani
Conținut : Abilități de lideri
<p>Propunem o structură practică la nivel european de către John Addair - bazată pe principiul celor trei cercuri Sarcini, Individ, Echipa. Structura și conținutul poate fi adaptat și altor abordări din Leadership și Management</p> <p>Abilitățile de lideri sunt abordate în 9 arii de responsabilitate ale managerului: definirea sarcinilor și obiectivelor, planificare, organizare, informare comunicare, control, evaluare, motivare, exemplul personal.</p>
<p>Programul se va derula pe parcursul a doi ani și :</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Se va compune din 10 sesiuni clasice și 10 sesiuni de coaching în fiecare din cei doi ani. Sesiunile clasice de câte 1 zi vor fi combinate cu coaching individual sau în grupuri mici de câte 2 (se poate avea în vedere și posibilitatea grupării cu costuri minime). Reluarea temelor în anul 2 se va face la un nivel avansat ;✓ Va conține o testare inițială, una intermediară după un an și una finală la sfârșitul programului, pe baza cărora se vor identifica priorități individuale care vor fi integrate în obiectivele de învățare a grupurilor constituite;✓ Grupuri mici 8 - 12 participanți, grupuri omogene în care au prioritate participanții mai tineri cu mai puțină experiență de conducere.

3.3 Măsura 5 : Facilitarea dezvoltării de competențele personale generale ale grupului tinta și a tuturor persoanelor implicate in managementul proceselor de învățare

A. Eficienta învățării și transferul in performanța
<p>Conținut</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ce este învățarea eficientă: noi abordări ale formării, dezvoltării, învățării; ✓ Stiluri de învățare ; ✓ Metode de învățare individuală și de grup ; ✓ Planificare învățării individuale, planuri de dezvoltare personală; ✓ Evaluarea efectelor învățării. <p>Alte aspecte : curs de 1-2 zile, preferabil cu intervale de timp între cele trei zile în care participanții aplică cunoștințele și competențele dobândite</p>
B. Program Dezvoltare personală în contextul responsabilităților postului
<p>Conținut</p> <p>Un curs anual care poate contine unul sau mai multe din urmatoarele module :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Modul : Comunicare interpersonală (2-3 zile) ; ✓ Modul : Abilități de comunicare în limba engleză (nivel baza, avansat); ✓ Modul : Abilități de utilizare computer (ECDL); ✓ Modul : Managementul timpului, Asertivitate, Creativitate, Abilități de analiză și sinteză (cursuri scurte de câte o zi pentru fiecare temă). <p>Un workshop anual dedicat personalului implicat în managementul implementării strategiei cu obiectivul de a analiza stadiul, realizările, de a identifica acțiuni adecvate.</p>

4 ANEXA 4. RAPORTUL DE ANALIZĂ A NEVOILOR DE FORMARE

4.1 Metodologia de analiză a nevoilor de formare

Metodologia de analiză a nevoilor de formare (ANF) a prefectilor și subprefectilor a fost concepută astfel încât:

- Să acopere atribuțiile și ariile de responsabilitate stabilite prin lege pentru funcția prefectului/subprefectului;
- Să utilizeze informațiile disponibile în diferite documente anterioare;
- Să fie eficientă - și să nu supraîncarce partile interesate consultate prin consumarea timpului cu interviuri și chestionare ;
- Să realizeze cea mai bună combinație de elemente, din cel puțin trei categorii de surse;
 - Analiza documentară - informații deja existente din studii anterioare
 - Percepția subiecților prin nevoile de formare prin chestionar, ateliere/focus grup
 - Percepția altor părți interesate privind arii de îmbunătățire a performanței prin instruire
- Să includă cele mai bune practici
 - din experiența internațională privind formarea și tendințele pentru următorii ani.
 - din practica formării în administrația publică în România și alte țări.
 - din experiența anterioară - metode tehnici adecvate preferințelor de învățare a subiecților; experiența în gestionarea învățării proprii.
- Să ia în considerare performanța așteptată la nivelul instituțional - la care trebuie să contribuie îmbunătățirea competențelor prin programele de formare. Să ia în considerare **fapte și date**: cursuri anterioare, evidente privind performanța, instruirea anterioară

Metodologia de analiză a nevoilor de formare s-a bazat pe (i) analiza documentară, (ii) chestionare aplicate grupului țintă, atelier de lucru cu participarea unui segment reprezentativ din grupul țintă, (iii) focus grup cu formatori cu experiență în formarea înalților funcționari publici. Aceștia li s-au mai adăugat întâlniri de lucru de validare a concluziilor și rafinare a propunerilor cu reprezentanți ai ANFP și ai Ministerului Afacerilor Interne relevanți din perspectiva formării respectiv a atribuțiilor și performanței grupului țintă.

Metodologia de analiză a respectat principiul triangulării⁶, informațiile și datele folosite în analiză provenind din cel puțin trei surse. În particular s-a luat în considerare faptul că percepțiile grupului țintă nu sunt suficiente și de încredere, deoarece "subiecții nu știu ceea ce nu știu" sau nu au perspectiva instituțională pe care o au părțile interesate afectate de efectele performanței lor. De asemenea se minimizează erori subiective tipice de apreciere a nevoilor, de exemplu prin efectul dominant al celor mai recente evenimente.

4.2 Etapele, activitățile și instrumentele ANF

A. Analiza documentară

Analiza documentară privind cadrul legislativ și instituțional care determină atribuțiile grupului și așteptările în termeni de performanță, nivelul curent de competență indicat de activitățile de formare anterioare, experiența practică, performanța actuală, toate acestea conducând la identificarea decalajelor de competențe ce trebuie îmbunătățite, respectiv nevoile de formare.

În acest sens au fost studiate următoarele documente:

- ✓ **Documente strategice asumate în domeniul funcției publice:** Strategia pentru o Reglementare mai bună la nivelul administrației publice centrale din România 2008-2013, Programul național de guvernare 2013-2016, Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030 etc
- ✓ **Programe de formare, rapoarte, evaluări privind funcția publică:** rapoarte privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici (2011, 2012);, conținutul programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, propunerile de cursuri identificate în procedura de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale înalților funcționari publici conform rapoartelor Comisiei de evaluare a Prefecților
- ✓ **Studii, analize specifice funcției prefectului elaborate în contextul aceluiași proiect:** Studiul privind percepția asupra rolului prefectului și subprefectului elaborat în contextul aceluiași proiect, Studiul privind analiza cadrului legislativ actual ce reglementează instituția prefectului în România în contextul aceluiași proiect
- ✓ **Propunerea de politică publică privind statutul prefectilor și subprefecților**
- ✓ **Documente, practici internaționale în domeniul formării în administrația publică din alte State Membre** - pentru a încorpora adecvat principii și practici dovedite ca eficiente în contextul formării prefectilor și subprefecților.

B. Analiza situațională a inclus stabilirea principalelor caracteristici relevante ale grupului țintă, dimensiunea, experiență profesională relevantă (în funcție), educație și instruire anterioară relevantă, preferințe de învățare, etc.

⁶ In limba engleză triangulation

C. Elaborarea instrumentelor ANF și aplicarea lor

I.1. Cadrul general al competențelor.

Un prim instrument al metodologiei a fost **cadrul general al competențelor**, care permite abordarea sistematică și cuprinzătoare a analizei nevoilor de formare. Cadrul general al competențelor este instrumentul prin care se realizează inventarierea atribuțiilor ce decurg din legislația în vigoare, structurarea lor pe **arii de responsabilitate** și identificarea competențelor cheie corespunzătoare, în termeni de:

- ✓ Capabilități și comportamente (ce ar trebui să fie capabili să facă și ce comportament să demonstreze) și
- ✓ Competențe specifice formulate în termeni de cunoștințe, abilități și atitudini corespunzătoare fiecărei capabilități.

În această situație competențele specifice au fost selectate ca relevante pentru fiecare arie de responsabilitate însă rămân în termeni relativi generici, fără detalieri la nivel situațional. Detalierea se face prin proiectarea și aplicarea instrumentelor specifice fiecărei faze (analiza de nevoi, plan de formare, evaluarea formării).

În dezvoltarea cadrului general de competențe au fost considerate și propunerile de politică publică care pot aduce modificări atribuțiilor și competențelor.

Cadrul general al competențelor reprezintă o bază de la care se dezvoltă instrumentele de ANF, oferind prin modul de concepere **două mari avantaje**:

- Este structurat plecând de la atribuții și asigură o abordare cuprinzătoare asupra întregii palete de competențe;
- Asigură prin abordare o legătură între competențe și performanță așteptată pe arii de responsabilitate, adică cea mai bună legătură între formare și performanța individuală și instituțională; acest lucru va facilita viitoarele ANF dar și evaluarea post formare pe baza impactului asupra performanței.

Din analiza propunerilor de politică publică a rezultat faptul că acestea nu modifică substanțial cadrul de competențe ci extind setul de instrumente administrative (instrumente de planificare, verificare, monitorizare și evaluare a activității de control - de ex planuri de lucru, liste de verificare, rapoarte, baze de date, criterii de evaluare de planificare, verificare, monitorizare și evaluare a activității de control).

I.2. Chestionar aplicat grupului țintă (Prefecți și subprefecți).

Chestionarul a fost conceput pentru a detalia competențele ce trebuie îmbunătățite (exemplificări concrete situaționale în care se vor aplica), a stabili o prioritizare din punct de vedere a impactului asupra performanței. Chestionarul a vizat aspecte ale performanței la nivel individual care trebuie îmbunătățite, pe baza constatărilor din analiza activității

anterioare recente (fie rapoarte, fie situații/cazuri din care rezultă nevoi de îmbunătățire). O abordare sistematică și structurată impune analiza și identificarea în toate ariile de responsabilitate respectiv corespunzător întregii palete de atribuții.

1.3. Atelierul de lucru cu prefecți și subprefecți

Atelierul de lucru a avut ca scop facilitarea unui schimb de opinii între participanți și sintetizarea unor concluzii privind îmbunătățirea performanței individuale prin formare. Pentru eficiență atelierul a fost structurat pe trei aspecte cheie ale formării: competențe care prin formare pot duce la îmbunătățirea performanței, eficiența proceselor de formare și preferințe privind metodele de formare. Concluziile au fost consolidate prin împărtășirea experienței din Franța privind practicile de formare ale Ecole Nationale d'Administration.

1.5. Focus grup cu formatori și reprezentanți ANFP implicați în derularea programelor de formare anterioare cu prefecți și subprefecți

Scopul focus grupului a fost de a valida concluziile preliminare rezultate din primele activități ale analizei nevoilor de formare și de a colecta detalii suplimentare privind nevoile de formare. Discuțiile din cadrul focus grupului au generat informații privind: identificarea de competențe care nu sunt incluse în cadrul de competențe creat, detalierea nevoilor de formare pe niveluri de bază și avansat precum și aspecte privind transferul în practică, preferințe privind metodele de formare și constrângeri în implementarea programelor.

4.3 Constatări și concluzii privind nevoile de formare

✓ Grupul țintă

Grupul țintă se compune din prefecți și subprefecți din întreaga țară, în număr de 85. Funcția prefectului și subprefectului este clar stabilită prin legislație și include atribuțiile și responsabilitățile pe care trebuie să le îndeplinească.

Analiza atribuțiilor stabilite prin lege a condus la identificarea a **șase arii cheie de responsabilitate** din care au fost identificate 29 de competențe în termeni de capabilități și comportamente așteptate pentru îndeplinirea responsabilităților. Acestea sunt prezentate în **Anexa 1. Cadrul competențelor prefecților și subprefecților**.

Responsabilitățile și respectiv competențele de natura conducerii instituției sunt dominante la care se adaugă competențe specifice ariilor de responsabilitate: asigurarea legalității, conducerea serviciilor deconcentrate, situații de urgență, relația cu cetățenii și parteneriate sociale, implementarea politicilor guvernului în teritoriu. Pentru aceste responsabilități, competențele sunt de natura capacității de analiză și sinteză, planificare, monitorizare și evaluare, diferențiate de competențele de natură operațională.

Un nivel minim de competențe necesare numirii pe post, este asigurat prin experiența anterioară solicitată și participarea la un program inițial de formare: *Programul de*

formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici. Acest program se compune din 8 module de formare:

- Managementul resurselor umane în administrația publică
- Administrație publică modernă și eficientă
- Comunicare și imagine publică
- Management strategic și politici publice
- Administrația publică în contextul integrării în Uniunea Europeană
- Management public și abilități manageriale
- Management de proiect și fonduri structurale
- Management financiar și bugetar

Toate modulele de formare corespund atribuțiilor cu toate că unele sunt la un nivel general fără să captureze responsabilități specific cum ar fi: managementul situațiilor de urgență, anumite aspecte specific conducerii serviciilor publice deconcentrate, aspecte ale asigurării legalității în teritoriu.

Grupul țintă este un grup cu extindere la nivel național, redus ca dimensiune și cu o omogenitate ridicată. Fluctuația este relativ redusă și este influențată de apariția de oportunități privind cariera în domeniul administrației. Strategia de formare profesională continuă trebuie să asigure integrarea noilor veniți în procesele de formare cu rapiditate pentru a menține nivelul de competență așteptat al grupului.

✓ **Constatări privind nevoile de formare imediate.**

Sursa principală de informații pentru aceste aspecte a fost analiza documentară completată cu opiniile colectate prin atelierul de lucru cu prefectșii/subprefectșii și focusul grupul cu formatori. Practic informațiile culese în prima parte au fost detaliate și au fost raportate la grupul țintă actual.

Identificarea priorităților de formare imediată s-a bazat în principal pe analiza documentară, chestionare și focus grup. Rata de răspuns la chestionar a fost ridicată, de 90% și au fost indicate nevoi clare conectate cu aspecte de performanță.

Conform opiniilor exprimate în chestionare și în atelierul de lucru, toate competențele propuse în Cadrul de competențe au fost confirmate ca nevoi de formare însă în proporții diferite. Astfel un număr de competente au fost indicate de peste o treime dintre respondenți ca nefiind necesare a fi dezvoltate prin activități de formare. În cealaltă extremă sunt competențe indicate de peste 90% dintre respondenți ca necesare, unele dintre ele fiind indicate ca nevoi la nivel de bază (respondenții nu au experiență anterioară sau cursuri de formare relevante).

Pentru stabilirea priorităților de formare au fost selectate într-o primă fază acele domenii în care cei mai mulți respondenți au identificat ca prioritară nevoia de formare.

Între acestea sunt evidențiate competențele care necesită formare la nivel de bază în majoritate sau la nivel avansat, și aspecte particulare ale competențelor care pot

contribui la îmbunătățirea performanțelor așa cum rezultă din comentariile incluse în chestionare sau din analiza documentară, interviuri și focus grupuri. Selecția a fost validată și completată prin informațiile culese prin alte metode, atelier, focus grup, analiză documentară.

Constatările și concluziile sunt prezentate mai jos în ordinea descrescătoare a priorității de formare cu specificarea surselor de informații și evidențierea aspectelor particulare.

1. **Implementarea programului de guvernare și a politicilor Guvernului în teritoriu**, este domeniul în care cei mai mulți respondenți au indicat nevoi de formare și include cu prioritate următoarele competențe:

- Buna înțelegere a procesului de elaborare și implementare a politicilor publice;
- Abilitatea de a utiliza instrumente eficiente pentru a identifica, planifica, implementa, monitoriza și evalua în mod coerent programe, măsuri și intervenții publice

În această arie au fost indicate în mod egal nevoi la nivel de bază și nevoi la nivel de avansat. În particular, sunt de interes aspecte legate de procesele de regionalizare care ar putea să aibă loc în perioada următoare.

2. **În domeniul Asigurării legalității în teritoriu** au fost indicate ca priorități:

- Crearea și utilizarea de instrumente de planificare, verificare, monitorizare și evaluare (93% dintre respondenți au indicat această nevoie);
- Cunoașterea legislației în domeniul reconstituirii dreptului de proprietate și contencios administrative

În această arie peste o treime din respondenți nu consideră necesară formarea în domeniul legislației în administrația publică locală și aplicarea apostilei. Respondenții au mai indicat ca arii de îmbunătățire a performanței la nivel individual în controlul legalității în domeniile: achiziții publice, atragere fonduri europene, legea 290/2006 și Legea 10/2001, noua legislație a proprietății, aplicarea apostilei, fond funciar etc.

Pentru toate aspectele indicate proporția respondenților cu nevoi la nivel avansat este mai mare decât cea a respondenților la nivel de bază.

3. **În domeniul Conducerii și coordonării serviciilor publice deconcentrate** prioritățile indicate sunt următoarele:

- Abordările privind descentralizarea, deconcentrarea, devoluția;
- Calitatea serviciilor publice și orientarea către cetățean;
- Utilizarea instrumentelor de planificare, monitorizare și control a activităților;

Abilitatea de evaluare a nevoilor privind resursele fundamentarea și revizuirea bugetelor nu a fost indicată de respondenți ca necesară (în proporție de 22%) însă opiniile formulate în atelierul de lucru au indicat o nevoie de îmbunătățire a performanței în procesul de avizare a bugetelor instituțiilor deconcentrate. Au mai fost menționate ca nevoi limitările actuale în ceea ce privește exercitarea atribuțiilor, procesul de regionalizare previzionat. Au fost specificate de asemenea aspecte specifice utilizării indicatorilor de performanță pentru conducerea și coordonarea serviciilor publice deconcentrate.

4. În domeniul Managementului situațiilor de urgență competențele prioritare indicate sunt:

- Cunoașterea legislației cu focalizare pe situațiile de urgență provocate de fenomene natural periculoase, situații de urgență specifice adunărilor publice, evenimente sportive, etc;
- Abilitatea de a identifica și a evalua riscuri ce pot genera situații de urgență și de a planifica intervenții, conducerea și dezvoltarea echipelor;

Nevoile individuale care au fost indicate în această arie sunt: luarea deciziilor sub presiunea timpului, mobilizarea echipelor și a resurselor, controlul stresului la nivel individual și în echipă.

5. În domeniul Îmbunătățirii relației cu cetățenii și promovarea parteneriatelor sociale cei mai mulți respondenți au indicat ca nevoi de formare prioritare următoarele:

- Reprezentarea instituțională în relațiile internaționale (89% dintre respondenți);
- Abilitatea de a stabili contacte, de a delega responsabilități în rețea, dezvoltarea unei culturi a lucrului în parteneriat;
- Dialog social, ascultarea, fluentă verbală, empatie, identificarea de soluții, identificare și împărtășirea unor elemente comune.

Alte competențe percepute ca nevoi de formare de un număr mic de respondenți ca prioritare sunt:

- Înțelegerea rolurilor diverselor părți interesate în realizarea, obiectivelor instituției prefectului;
- Abilitatea de a analiza și interpreta constructiv nevoile și nemulțumirile cetățenilor.

Ca nevoi individuale au fost indicate: gestionarea petițiilor și nemulțumirilor cetățenilor, dialogul social, aspecte privind incluziunea socială.

6. În domeniul Leadership și Management prioritățile percepute de respondenți sunt:

- Capacitatea de a elabora planuri strategice instituționale (peste 90% dintre respondenți) ;
- Instrumente de dezvoltare organizațională;
- Facilitarea schimbării.

Cu toate că analiza chestionarelor a indicat faptul că între 20 și 25% dintre respondenți consideră că luarea deciziilor și rezolvarea problemelor, capacitatea de analiză și sinteză, delegarea de competențe nu reprezintă priorități de formare, acestea fiind totuși competențe de bază transversale care contribuie la performanța individuală în toate celelalte arii de responsabilitate. Acest aspect a fost confirmat de participanții la focus grup ca nevoi de formare în continuarea programului de formare inițial. Alte competențe specifice indicate de respondenți ca nevoi individuale includ: controlul intern, luarea deciziei, delegare de responsabilități și competențe.

✓ **Constatări privind nevoile de formare și priorități pe termen lung.**

Nevoile de formare se referă la toate cele șase arii de responsabilitate din cadrul de competențe. Competențele de leadership și management pot fi plasate pe primul loc prin prisma faptului că prefectul/subprefectul are rol de conducător de instituție, și are în subordinea sa personal operațional cu competențe specifice ariilor de specializare (cunoștințe, deprinderi, atitudini) pe care trebuie să le folosească, să le valorifice în mod eficient.

Pe lângă această arie de competență prefectii și subprefecții au nevoie de competențe de specialitate în cinci arii de specializare (ariile 1 - 5 din cadrul de competențe) unde capacitățile cerute sunt de asemenea la nivel de conducere a proceselor respective folosind resursele pe care le au la dispoziție. De aceea nevoile sunt formulate în termeni corespunzători acestor cerințe cum ar: familiaritate cu un anumit concept, înțelegerea sau capacitatea de a interpreta, aplicarea unor instrumente de conducere a proceselor, cum ar fi analiza și sinteza, planificare, coordonare, monitorizare și evaluare, etc.

La momentul realizării analizei prefectii au indicat ca prioritare acele arii unde se confruntă în acest moment cu probleme mai mari cum ar fi: managementul situațiilor de criză, însă din punct de vedere strategic aceste opinii nu indică o prioritate pe termen lung.

Analiza a indicat deficiențe în ceea ce privește eficacitatea și eficiența formării în general. Cursurile mai practice, bazate pe experiențe studii de caz și instrumente sunt percepute ca mai utile, fapt confirmat de studiile consultate în analiza documentară. Cursurile anterioare au fost percepute de multe ori prea generale pentru a acoperi nevoile tuturor participanților reducând eficacitatea la nivelul participanților individuali.

Utilizarea mai eficientă a timpului de învățare prin adoptarea metodelor de elearning, coaching sau on the job training la locul de muncă sunt văzute ca alternative chiar dacă în cadrul grupului mai există reticente în adoptarea noilor metode.

Oferta de formare nu răspunde nevoilor nici din punct de vedere a momentului. Oferta este condusă de oportunități de pe piață, chiar a crescut ca volum prin intermediul proiectelor cu finanțare europeană, însă întârzierile și de multe ori relevanța scăzută face ca cursurile oferite de piață să nu mai fie atractive pentru grupul țintă. De aici rezultă necesitatea unei coordonări clare a planificărilor cu nevoile din partea unei instituții cu interese clare în satisfacerea nevoilor acestui grup țintă, și nu a lăsa piața să ofere pe principii comerciale oportunități de formare.

Analiza nevoilor de formare ale grupului țintă într-un orizont de timp de până la șapte ani conduce la următoarele concluzii:

1. Nevoile de formare prioritare sunt de natura **leadershipului și managementului** aplicat în arii cu atribuții cheie:

- Asigurarea legalității în teritoriu
- Conducerea și coordonarea serviciilor deconcentrate
- Managementul situațiilor de criză
- Implementare programului de reformă și a politicilor guvernului în teritoriu
- Relația cu cetățenii și dialog social

Pe parcursul implementării strategiei, anumite priorități ale unei arii față de altele sau a unor competențe din cadrul unei arii, vor fi indicate de analizele de nevoi de formare realizate anual. Acestea se vor elabora pe baza cadrului de competențe care asigură relevanța față de atribuțiile prefectilor și subprefecților. Analizele vor determina în ce măsură există decalaje ale grupului țintă în componența de la data respectivă față de așteptări (mai ales din perspectiva performanței).

2. Formarea trebuie să fie mai bine ancorată în practică și pe nevoile individuale. Lipsa acută de resurse și de timp indică necesitatea unor metode mai apropiate de locul de muncă și cu costuri logistice mai reduse, cum ar fi elearning, coaching, formare la locul de muncă.
3. Cu toate că nevoia de metode moderne este recunoscută, există o rezistență la introducerea lor, rezistență confirmată și în sistemul public din Marea Britanie și Franța. Prin urmare introducerea metodelor noi trebuie sprijinită prin ofertă dar și prin dezvoltarea de competențe personale privind eficiența personală sau chiar eficiența învățării și dezvoltare personală.
4. Oferta de formare nu poate fi lăsată la latitudinea și interesele pieței private, ea trebuie coordonată și focalizată pe nevoile de mai sus.
5. Pentru aceasta este necesar un mecanism de actualizare a nevoilor, de îmbunătățire a ofertei și de implementare. Organismele cu atribuții/ interese legate de performanța prefectilor și subprefecților, respective formarea lor, trebuie considerate în crearea unui climat favorabil al formării pe termen lung.

5 ANEXA 5. CADRUL COMPETENȚELOR PREFECȚILOR ȘI SUBPREFECȚILOR

ARIA DE RESPONSABILITATE	COMPETENȚE/CAPABILITĂȚI ȘI COMPORTAMENTE DORITE	COMPETENȚE SPECIFICE: CUNOȘTIINȚE, DEPRINDERI, ATITUDINI
1. ASIGURAREA LEGALITĂȚII ÎN TERITORIUL	<p>C1. Planifică și organizează eficient activitatea de control a legalității actelor administrative ale consiliului județean, consiliul local, președintelui consiliului județean și ale primarului.</p> <p>C2. Aplică eficiente instrumente de verificare monitorizare și evaluare a activității de control a legalității.</p> <p>C3. Elaborează studii și rapoarte cu privire la aplicarea actelor normative în vigoare, precum și propuneri privind îmbunătățirea stării de legalitate.</p> <p>C4. Conduce și coordonează eficiente instituțiile deconcentrate.</p> <p>C5. Promovează furnizarea de servicii publice de înaltă calitate cetățenilor.</p> <p>C6. Contribuie la managementul eficient al bugetelor și resurselor instituțiilor deconcentrate.</p> <p>C7. Contribuie la dezvoltarea de noi instrumente și aplicarea lor eficiente pentru îmbunătățirea serviciilor publice.</p> <p>C8. Coordonează și asistă autoritățile administrației publice locale pentru elaborarea și aprobarea strategiilor proprii privind accelerarea dezvoltării serviciilor comunitare de utilități publice și a planurilor de implementare aferente.</p> <p>C9. Organizează, coordonează și conduce activitățile de</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cunoașterea legislației aplicabile, aflată în vigoare 2. Înțelegerea contextului local al administrației publice. 3. Abilități de planificare, organizare, verificare, monitorizare și evaluare. 4. Abilități de analiză și sinteză și elaborarea de rapoarte. 5. Crearea și utilizarea de instrumente de planificare, verificare, monitorizare și evaluare a activității de control (planuri de lucru, liste de verificare, rapoarte, baze de date, criterii de evaluare, etc.)⁷ 6. Cunoștințe de tehnică legislativă
2. CONDUCEREA ȘI COORDONAREA SERVICIILOR DECONCENTRATE/ ASIGURAREA FURNIZĂRII SERVICIILOR PUBLICE ÎN INTERESUL CETĂȚEANULUI	<p>C4. Conduce și coordonează eficiente instituțiile deconcentrate.</p> <p>C5. Promovează furnizarea de servicii publice de înaltă calitate cetățenilor.</p> <p>C6. Contribuie la managementul eficient al bugetelor și resurselor instituțiilor deconcentrate.</p> <p>C7. Contribuie la dezvoltarea de noi instrumente și aplicarea lor eficiente pentru îmbunătățirea serviciilor publice.</p> <p>C8. Coordonează și asistă autoritățile administrației publice locale pentru elaborarea și aprobarea strategiilor proprii privind accelerarea dezvoltării serviciilor comunitare de utilități publice și a planurilor de implementare aferente.</p> <p>C9. Organizează, coordonează și conduce activitățile de</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Familiaritate cu conceptul Noul management public. 8. Bună cunoaștere a sistemului administrației publice și a politicilor de furnizare a serviciilor publice. 9. Înțelegerea conceptului de buget și mecanisme de finanțare. 10. Abilități: de evaluare a nevoilor de resurse, în particular, resurse bugetare, de colectare de informații pentru fundamentarea bugetelor, de revizuire a bugetelor în funcție de schimbarea priorităților. 11. Abilitatea de a utiliza instrumente de planificare strategică cu focalizare pe domeniul serviciilor publice locale. 12. Atitudine orientată spre calitate, eficiență, eficacitate și economii.
3. MANAGEMENTUL	C9. Organizează, coordonează și conduce activitățile de	13. Cunoașterea legislației situațiilor de criză.

⁷ Competențe generate de variantele 1 și 2 ale propunerilor de politică publică.

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților

Secțiunea a-II-a

<p>SITUAȚIILOR DE URGENȚĂ</p>	<p>gestionare a situațiilor de urgență. C10. Creează un mediu de încredere și angajament în situațiile de criză. C11. Evaluează situațiile de urgență produse pe teritoriul unității administrativ-teritoriale, stabilește măsuri și acțiuni specifice pentru prevenirea și gestionarea acestora și urmărește modul de îndeplinire a acestora. C12. Contribuie la dezvoltarea de noi instrumente și aplicarea lor eficace pentru îmbunătățirea serviciilor publice.</p>	<p>14. Abilitatea de a identifica situațiile de urgență de a evalua și a planifica intervențiile. 15. Abilități de planificare, implementare, monitorizare și evaluare a intervențiilor publice. 16. Abilitatea de a lucra sub presiune, controlul stresului, luarea deciziilor și rezolvarea problemelor. 17. Conducerea și dezvoltarea echipelor. 18. Atitudini: încredere în sine, perseverență, etc.</p>
<p>4. IMPLEMENTAREA PROGRAMULUI NAȚIONAL DE REFORMĂ ȘI A POLITICILOR GUVERNULUI ÎN TERITORIU</p>	<p>C13. Asistă guvernul în furnizarea de informații pentru fundamentarea politicilor elaborate. C14. Transpune politicile guvernamentale în programe, măsuri și acțiuni la nivel teritorial, instituțional. C15. Participă activ la dezvoltarea instituțională și la implementarea de noi metode de lucru. C16. Acționează pentru menținerea climatului de pace socială și a unei comunicări permanente cu toate nivelurile instituționale și sociale, acordând o atenție constantă prevenirii tensiunilor sociale.</p>	<p>19. Bună înțelegere a proceselor de elaborare și implementare a politicilor publice. 20. Abilitatea de a utiliza instrumente eficiente pentru a identifica, planifica, implementa, monitoriza și evalua programe, măsuri/intervenții publice coerente cu politicile publice.</p>
<p>5. ÎMBUNĂȚIREA RELAȚIEI CU CETĂȚENII ȘI PROMOVAREA PARTENERIATELOR SOCIALE</p>	<p>C17. Încurajează comunicarea cu cetățenii, creează și îmbunătățește instrumente de comunicare. C18. Acționează ca un ambasador al instituțiilor publice în comunitate. C19. Facilitează crearea și dezvoltarea de rețele și parteneriate între instituții publice, organizații private și non profit. C20. Creează un climat favorabil cooperării în teritoriul, promovează o imagine pozitivă a județului și instituției prefectului, (reprezentarea în relația cu terții). C21. Comunică în mod proactiv cu factorii interesați,</p>	<p>21. Înțelege rolurile diverselor părți interesate în implementarea obiectivelor instituției prefectului. 22. Abilitatea de a analiza și interpreta constructiv nevoile și nemulțumirile cetățenilor. 23. Abilități de comunicare cu publicul: prezentări, comunicate, utilizare TIC, utilizarea programelor electronice instituționale, tehnici de mediere etc. 24. Cunoștințe despre norme în reprezentarea instituțională în contextul relațiilor internaționale, protocoale internaționale. 25. Abilitatea de a stabili și facilita contacte, de a delega responsabilități în cadrul unei rețele, dezvoltarea unei culturi a lucrului în parteneriat și</p>

Strategia de formare profesională continuă a prefectșilor și subprefecților

Secțiunea a-II-a

<p>6. LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT ȘI DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ</p>	<p>pentru a asigura sprijinul în vederea elaborării și implementării deciziilor în materie de politici publice.</p> <p>C22. Îndrumă, facilitează, ia decizii și inspiră grupurile pe care le conduce.</p> <p>C23. Acțiunile sale demonstrează că managementul și dezvoltarea oamenilor sunt o parte esențială a responsabilităților.</p> <p>C24. Adoptă practici eficiente moderne de management și dezvoltare a personalului.</p> <p>C25. Motivează personalul din subordinea sa și contribuie la dezvoltarea profesională a acestuia, pentru a atinge cel mai bun nivel de performanță și rezultate.</p> <p>C26. Promovează valorile etice ale serviciului public, acționează pentru prevenirea oricărui risc sau oricărei suspiciuni de corupție, asigură încrederea publică în serviciul public printr-o conduită onestă, imparțială și transparentă.</p> <p>C27. Organizează propria activitate în domeniul său de responsabilitate, pentru a atinge standarde înalte de calitate, respectând termenele și resursele alocate.</p> <p>C28. Facilitează schimbarea în instituție și acționează pentru dezvoltarea organizațională corespunzător atribuțiilor.</p>	<p>rețele.</p> <p>26. Abilități de influențare: ascultare, fluentă verbală, empatie, schițarea unei viziuni, identificare de elemente comune împărtășite. Atitudini: răbdare, flexibilitate, încredere, credibilitate, entuziasm etc.</p> <p>27. Deține o bună înțelegere a diferenței dintre Leadership și management.</p> <p>28. Încredere în propriile calități de lider.</p> <p>29. Gândire și viziune strategică.</p> <p>30. Abilitatea de a realiza planuri strategice instituționale.</p> <p>31. Abilitatea de a motiva, de a structura și mobiliza grupurile pentru atingerea obiectivelor.</p> <p>32. Luarea deciziei și rezolvarea problemelor.</p> <p>33. Analiză și sinteză, abilitatea de a face judecăți de valoare.</p> <p>34. Abilitatea de a comunica eficient cu personalul.</p> <p>35. Alocare de responsabilități și delegare eficace.</p> <p>36. Abilități de management al performanței și dezvoltare a competențelor (care pot să includă: utilizarea instrumentelor și continua îmbunătățire a eficacității lor, furnizarea de feedback constructiv, managementul performanței scăzute, introducerea practicilor moderne, eficiente de dezvoltare a personalului).</p> <p>37. Abilități de facilitare a schimbării în instituțiile publice.</p> <p>38. Cunoaște și aplică instrumente de dezvoltare organizațională.</p> <p>39. Managementul resurselor instituției.</p>
--	---	--

6 ANEXA 6: ANALIZA TENDINȚELOR ȘI MODELELOR DE FORMARE DIN ALTE ȚĂRI

La nivel european, se constată o preocupare crescută pentru evidențierea rolului și importanței înalților funcționarilor publici în procesele de reformă a administrației. La cel mai înalt nivel, înalții funcționari publici conduc procesul de reformă și trebuie să gestioneze, în mod eficient, schimbarea organizațională în administrația publică din statele Uniunii Europene. Prin urmare, ei trebuie să aibă viziune și strategie, puternice competențe de leadership, abilități privind managementul resurselor umane etc.

În acest sens, o serie de studii de specialitate au fost realizate. Relevant pentru analiza propusă este studiul *Top public managers in Europe: management and working conditions of the senior civil servants in European Union member states (2008)*, elaborat la inițiativa Președinției Franceze a UE⁸. Acest studiu analizează statutul înalților funcționari publici în țări membre ale UE și evidențiază, printre altele, o serie de competențe considerate importante pentru înalții funcționari publici în țările avute în vedere, după cum urmează:

- Leadership, abilități de a fi lider
- Viziune strategică
- Capacitatea de a obține rezultate
- Comunicare
- Bună gestionare a relațiilor cu oamenii (abilități privind managementul resurselor umane)
- Abilități generale de management
- Cunoștințe specializate
- Integritate
- Abilități de raționare
- Abilități de inovare
- Reflexivitate și abilități de a învăța
- Cunoștințe privind Uniunea Europeană și problematica diversității europene⁹.

În prezent, înalții funcționari publici sunt de așteptat să fie mai orientați spre performanță, să fie buni manageri, să aibă capacitatea de a fi adevărați lideri, să dețină bune abilități de comunicare și inovare, dar și competență profesională. Aceste competențe sunt o condiție prealabilă pentru a fi un înalt funcționar public eficient.

Valorile tradiționale, cum ar fi, de exemplu, autoritatea oferită de poziția ocupată, poziția de conformitate, treptat, vor fi transformate în noi valori culturale din cadrul administrației publice, cum ar fi, deschiderea, transparența, eficiența, eficacitatea, autoritatea printr-o conducere și cultură managerială.

⁸ http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/etudes_perspectives/Study_on_Senior_Civil_Service2.pdf.

⁹ H. Kuperus, A. Rode, *Top public managers in Europe: management and working conditions of the senior civil servants in European Union member states*, EIPA, p. 34.

În unele țări, precum Marea Britanie și Slovenia, există un profil de competențe pentru înalții funcționari publici. În aproape toate țările incluse în studiu este stipulat că înalții funcționari publici ar trebui să aibă calități de lider¹⁰. Pentru a dezvolta prin formare aceste calități de lider sunt desfășurate cursuri pe teme, precum:

- Etică și prevenirea corupției (Bulgaria)
- Transparență în administrația publică (Polonia)
- Programe de inovare în politici publice (Estonia)
- Comunicarea cu mass media (Germania, Lituania)
- Reglementări europene (Polonia)
- Egalitatea de șanse și diversitate (la nivelul Comisiei Europene)¹¹.

În acest context, nevoile de formare ale funcționarilor vor incita administrațiile din țările Uniunii Europene să-și pună în aplicare sistemul de formare. În toate aceste state, sistemele de formare sunt diferite, fiind determinate de sistemul funcției publice din țara respectivă. Deși, în general, sistemele funcției publice rezultă din tradiția administrativă, un anumit număr de alți factori influențează organizarea generală a sistemelor de formare: forma de stat (stat unitar, stat federal), regimul personalului funcției publice (sistemul carierei, sistemul caracteristicilor structurale diferite), statutul personalului (statutul funcționarului, statutul contractual) condițiile de acces la funcția publică (selecția prin concurs, selecția prin intermediul candidaturii), nivelul de educație impus prin recrutare (formarea inițială generală, formarea specializată), condiționarea strategiei, filozofia, chiar structura formării, strategiile formării¹².

În doctrina de specialitate s-a observat că, în sistemul carierei, formarea prezintă în general, o importanță deosebită, indiferent de condițiile de acces la funcția publică¹³.

Într-adevăr, condițiile de acces la funcția publică în primul sistem (recrutarea prin concurs și nivelul de educație) impun ca o formare pentru un post să fie necesară să pregătească personal recrutat pentru munca în funcția publică. În sistemul cu caracteristici structurale diferite, formarea poate avea mai puțină importanță, în măsura în care se trece la recrutarea personalului care posedă o educație adecvată pentru un anumit post. Oricum, chiar acești „specialiști“ pot avea nevoie de o anumită formare de-a lungul vieții active, pentru a fi la curent cu noile tehnologii sau alte schimbări. Acesta este cazul Olandei în care, chiar dacă nu există o adevărată politică de formare continuă, ministerele și alte organisme publice integrează din ce în ce mai mult în sistemele lor de perfecționare cadre prin programele de formare la locul de muncă. În materie de formare, au fost înregistrate eforturi în egală măsură în Suedia¹⁴. Deși formarea este un drept și nu o îndatorire, noile programe de formare vizează perfecționarea competențelor care au fost concepute și puse în aplicare.

¹⁰ Idem, pp. 34-35.

¹¹ Ibidem, p. 36.

¹² D. Bonaert, C. Demmke, K. Nomden, R. Polet, *Funcția publică în Europa celor cincisprezece. Noi tendințe și evoluții*, Europe Institute of Public Administration, 2001, p. 14.

¹³ G. Moinescu, *Principalele probleme de gestiune a resurselor umane în administrația publică românească*, Analele Universității “Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Științe Juridice, Nr. 2/2009, p. 42.

¹⁴ D. Bonaert, C. Demmke, K. Nomden, R. Polet, *op.cit.* p.15

Formarea continuă vizează îmbogățirea și aprofundarea permanentă a cunoștințelor generale și profesionale ale personalului administrației publice, calificarea competențelor în anumite domenii de activitate (ansamblu de cunoștințe, experiențe și aptitudini) pentru a-i permite asumarea în mod eficient a funcțiilor ocupate. Formarea continuă poate fi obligatorie, facultativă sau poate condiționa o promovare.

În Belgia, institutelor de formare pentru administrația publică oferă cursuri pentru înalții funcționari publici, în domenii variate, precum: IT, limbi străine, noțiuni de administrație, management, comunicare și dezvoltare personală. Înalții funcționari publici pot opta pentru un curs „standard” de formare sau pot urma alte programe de formare dezvoltate la nivelul universităților sau de companii private.

În Cehia, programele de formare oferite înalților funcționari publici sunt organizate și finanțate de către fiecare minister în parte. Ca o notă distinctă, în cadrul acestor programe, funcționarii sunt examinați în ceea ce privește competențele lor generale și profesionale.

În Danemarca, cuvântul-cheie este leadership-ul în ceea ce privește formarea înalților funcționari publici, considerându-se că importanța unui bun lider este crucială în procesul de implementare a schimbărilor sectorului public. Prin urmare, la nivel central au fost dezvoltate numeroase programe de training adresate înalților funcționari publici pe componenta de leadership.

Aceeași constantă preocupare pentru leadership o regăsim și în Germania, unde, la nivel federal, există demersuri susținute pentru promovarea unor programe de formare centrate pe un leadership modern. Cursurile de formare pentru cariere care sunt mai degrabă atipice pentru administrația publică sunt oferite ca formări în cadrul serviciului în decursul unui serviciu pregătitor¹⁵. Astfel, în Germania, situația se distinge prin caracterul său descentralizat. Ministerelor, cum ar fi Ministerul de Finanțe, de exemplu, dispun de propriul lor institut de formare (Bundesfinanzakademie). Totuși, principalul institut de formare pentru ministerele de la nivel federal rămâne Academia Federală de Administrație Publică (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung) care aparține Ministerului Federal de Interne și care se bucură de o mare autonomie. La nivelul landurilor este de menționat existența Școlii Superioare de Științe Administrative (Hochschule für Erziehungswissenschaften) din Speyer, care reprezintă, nu doar un institut de formare important pentru landuri, dar are și statut de universitate (învățământ postuniversitar).

În Germania, legea stipulează obligația funcționarilor de a-și asigura propria formare pentru a urma evoluția sarcinilor postului vizat. Printre altele, formarea continuă este unul dintre criteriile luate în calcul în timpul deciziei de promovare și o condiție pentru a accede la o etapă din carieră direct superioară. Funcționarul german nu are dreptul legal la formarea de-a lungul carierei și nici la concediu pe această perioadă. Participarea la formările instituțiilor de mai sus este înlesnită, chiar încurajată.

În Grecia, participarea la programele de formare continuă este obligatorie. Formarea suplimentară facultativă este favorabilă promovării. Aceasta este asimilată cursurilor de încadrare sau unei specializări și este realizată de INAP (Institutul Național pentru Administrație Publică). În anumite situații, funcționarul are posibilitatea, să-și ia

¹⁵ Kai-Andreas Otto, *Sistemul de salarizare în serviciul public în Germania și cele mai recente tendințe ale reformei*, 2007, pp. 4-5.

concediu cu menținerea salariului pe o perioadă de maximum trei ani pentru a urma o altă formare sau o formare în străinătate. În Luxemburg, funcționarul are mai puțin de trei ani să urmeze un curs de formare profesională cu aprobarea IFA (Institutul de Formare Administrativă).

Austria, Franța și Italia prevăd anumite perioade de formare obligatorie. În Austria, formarea este facultativă, dar anumite criterii sunt obligatorii din momentul în care este vorba de o condiție cerută de către autorități sau că această condiție este stipulată în contractul de personal.

În Franța, formarea este realizată de ENA (Școala Națională de Administrație) și IRA (Institutul Regional de Administrație), școlile ministeriale și Centrul de Studii Europene (Strasbourg), instituții specializate care formează generaliști angajați frecvent să exercite de-a lungul carierei funcții foarte diversificate. Funcționarul are dreptul să urmeze un curs de formare continuă pe toată perioada carierei sale. Acestea sunt organizate sau promovate de către stat. Cursurile oferite înalților funcționari publici vizează domenii, precum: comunicare și negociere, guvernanta, schimburi de experiență cu personalități care au reușit cu succes în aria schimbărilor organizaționale.

În Italia, Școala Națională de Administrație Publică are atribuții în ceea ce privește oportunitățile și îndatoririle de formare continuă. Pentru înalții funcționari publici există o formare specifică, dar pentru a ajunge aici trebuie mai întâi să se treacă de un concurs. Apoi, pe parcurs, sunt oferite permanent cursuri de formare.

În Polonia, nu există obligația înalților funcționari publici de a urma cursuri de formare. Cu toate acestea, anumite cursuri sunt organizate de Cancelaria Primului-ministru (fiind finanțate din Fondul Social European)¹⁶. Aceste cursuri au ca teme: leadership, transparența în administrația publică, finanțele publice și achizițiile publice, legislația Uniunii Europene, managementul resurselor umane, limbi străine etc.

În Portugalia, funcționarii au dreptul constituțional la formare continuă (art. 73 din Constituție). Principalele institute de formare sunt: INA (Institutul Național de Administrație), pentru administrația centrală și CEFA (Centrul de Formare pentru Administrațiile Locale), pentru administrațiile locale. Înalții funcționari publici au obligația legală de a urma cursurile organizate de INA pe diferite arii, în funcție de nivelul, gradul și fișa postului pentru fiecare post.

Marea Britanie constituie un caz special: funcționarii publici beneficiază de reguli specifice care le asigură statutul. Principii constituționale rezervă jurisdicția Cabinetului (prerogativ regal). Aceasta, inter alia, explică de ce nu există o lege a serviciului public în această țară¹⁷.

În Marea Britanie, funcția publică se rezumă doar la agenții civili ai statului reprezentând doar o mică parte din personalul administrativ¹⁸. În același timp, în Marea Britanie nu există nici o reglementare care să asigure funcționarilor un drept la formare. Diferitele departamente și agenții asigură formarea propriului personal: în consecință, este de datoria funcționarilor să discute cu angajatorul lor posibilitatea formării

¹⁶ H. Kuperus, A. Rode, *Top public managers in Europe: management and working conditions of the senior civil servants in European Union member states*, p. 51.

¹⁷ SIGMA-OECD, *Principiile europene în administrația publică*, 1998, p. 23.

¹⁸ D. Apostol Tofan, *Instituții administrative europene*, Ed. CH Beck, București, 2006, p. 156.

personale. Posturile destinate înalților funcționari publice necesită competențe profesionale și expertiză în: leadership, competențe privind managementul resurselor umane, management financiar, managementul proiectelor, abilități de analiză și sinteză. De asemenea, cei care doresc o astfel de funcție trebuie să demonstreze abilități de comunicare, marketing și gândire strategică. În același timp, experiența profesională anterioară, într-o altă funcție publică sau nu, este foarte importantă și reprezintă un plus pentru funcționar¹⁹.

În Olanda există două categorii de agenți publici: funcționarii numiți printr-un act unilateral, dispunând de un statut public și contractualii, care beneficiază de un contract de drept privat. În general, cel interesat este, înainte de a deveni funcționar, agent contractual.²⁰ În același timp, deși formarea continuă este doar facultativă, guvernul are datoria să ofere oportunități, iar funcționarul are dreptul la un concediu pentru formare profesională cu menținerea salariului.

Similar Olandei, în Irlanda și Suedia, formarea continuă este doar facultativă. În Irlanda, formarea este asigurată în special de către Civil Service Training Centre, pentru cadrele intermediare și superioare și de către Institute for Public Administration pentru cadrele din administrațiile centrale și locale, dar și de către agențiile externe. În Suedia, nu există un centru de formare specifică, ci o agenție pentru dezvoltarea personalului (Swedish Agency for Administrative Development, SWAD) care elaborează o strategie de oferte de formare²¹.

În Spania, la nivel național, partea de formare adresată înalților funcționari publici este în responsabilitatea Institutului Național de Administrație Publică.

¹⁹ H. Kuperus, A. Rode, *Top public managers in Europe: management and working conditions of the senior civil servants in European Union member states*, pp. 66-67.

²⁰ J.L. Bodiguel, *Les fonctions publiques dans l'Europe des Douze*, L.G.D.J., Paris, 1994, p. 140.

²¹ *Idem*, p. 16.