



**MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE**

**AGENȚIA NAȚIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI**

## **ANALIZĂ**

**privind evaluarea implementării programelor YPS (Proiectul Tinerilor Profesioniști) și BSGR (Bursa Specială "Guvernul României") și bune practici identificate**

București, mai 2015

## CUPRINS

1. CONTEXT GENERAL.....	3
2. SCOPUL ANALIZEI.....	4
3. PREZENTARE GENERALĂ A PROIECTELOR ”YOUNG PROFESSIONAL SCHEME” (PROIECTUL TINERILOR PROFESIONIȘTI) ȘI BURSA SPECIALĂ ”GUVERNUL ROMÂNIEI” ...	5
4. DESCRIEREA EVOLUȚIEI YPS ȘI BSGR – PROGRAME DE FORMARE PENTRU DOBÂNDIREA CALITĂȚII DE MANAGER PUBLIC .....	7
5. CADRUL LEGAL SPECIFIC CARIEREI ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ SPECIFICĂ DE MANAGER PUBLIC.....	11
6. ACCESUL ȘI CARIERA ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ SPECIFICĂ DE MANAGER PUBLIC – SUCESE ȘI DIFICULTĂȚI.....	13
7. PERFORMANȚELE MANAGERILOR PUBLICI ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ - EXEMPLE DE BUNE PRACTICI.....	20
8. CONCLUZII ȘI PROPUNERI DE LEGE FERENDA.....	35
9. ANEXE .....	40

## 1. CONTEXT GENERAL

Odată cu adoptarea Hotărârii Guvernului nr. 909/2014 pentru aprobarea Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 și constituirea Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020, Guvernul României își propune eficientizarea actului administrativ printr-o abordare modernă și inovatoare. De aceea, se impune adoptarea unor măsuri reformatoare care să continue procesele de profesionalizare a funcției publice, de inovare a sistemelor de recrutare și evaluare, de integrare a tinerilor în rândul personalului din administrație.

În descrierea contextului actual, Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice (SCAP) 2014-2020 prezintă ca exemple de bună practică programele Young Professional Scheme - Schema tinerilor profesioniști și Bursa Specială Guvernul României, proiecte care au permis accesul în sistemul administrației publice a unor tineri cu competențe superioare mediei celor existente anterior în serviciul public<sup>1</sup>. Aceste programe au introdus metode diferite de gestionare a carierei în funcția publică față de sistemul consacrat, pornind de la recrutare și selecția pe baza unui concurs național, până la evaluarea externă a performanțelor profesionale ale managerilor publici.

Elaborarea unei analize privind evaluarea implementării programelor tip YPS (Proiectul Tinerilor Profesioniști) și BSGR (Bursa Specială „Guvernul României”) și bune practici identificate este prevăzută în Planul de acțiuni pentru implementarea Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice (SCAP) 2014-2020. Implementarea acestei strategii este coordonată de Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice (CNCISCAP). Comitetul a stabilit grupuri de lucru tematice pentru a elabora documente/analize/propuneri. Această analiză a fost elaborată în cadrul Grupului de lucru tematic Resurse umane al CNCISCAP.

Pentru analizele privind bune practici identificate ca urmare a implementării programelor YPS și BSGR și privind rezultatele sistemului analitic pilot de dezvoltare a carierei în funcția publică (norme, ghiduri, manuale, proceduri, instrucțiuni) termenul de realizare este luna decembrie 2016<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Anexa nr. 1 la HG nr. 909/2014 Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020, pagina 9, <http://www.mdrap.ro/administratie/-2168>

<sup>2</sup> A se vedea termenele prevăzute Anexa nr. 3 la HG nr. 909/2014 Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020, pagina 108, pentru Obiectivul II.2.2. Creșterea gradului de profesionalizare și a stabilității în funcția publică ca urmare a adaptării procedurilor de recrutare, selecție și evaluare la cerințele managementului performanței <http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2015/Formare/Anexe%20HG%20909%202014.pdf>

## 2. SCOPUL ANALIZEI

Prezentul document este subscris obiectivelor SCAP de a analiza impactul proiectelor deja consacrate ca model de bună practică, prin evaluarea implementării programelor tip Young Professional Scheme (Programul tinerilor profesioniști din administrația publică) și Bursa Specială Guvernul României – BSGR și integrarea aspectelor/rezultatelor pozitive printr-o nouă abordare a dezvoltării carierei în funcția publică<sup>3</sup>. Documentul va fi transmis Grupului de resurse umane din cadrul Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării SCAP 2014-2020, în vederea parcurgerii procesului decizional, atât la nivel tehnic, cât și la nivel politic, pentru adoptarea în forma propusă sau într-o formă revizuită a abordării privind programele speciale de dezvoltare a carierei în funcția publică, abordarea agreată urmând a fi implementată în cadrul Strategiei privind funcția publică 2015 – 2020.

---

<sup>3</sup> *Anexa nr. 1 la HG nr. 909/2014 Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020, pagina 57, <http://www.mdrap.ro/administratie/-2168>*

### **3. PREZENTARE GENERALĂ A PROIECTELOR ”YOUNG PROFESSIONAL SCHEME” (PROIECTUL TINERILOR PROFESIONIȘTI) ȘI BURSA SPECIALĂ ”GUVERNUL ROMÂNIEI”**

Proiectele ”Young Professional Scheme” (Proiectul/Schema Tinerilor Profesioniști) și Bursa Specială ”Guvernul României” au reprezentat inițiative ale statului român de a accelera ritmul de modernizare a administrației publice din România, prin constituirea unui nucleu de profesioniști care să susțină implementarea reformelor structurale ale serviciilor publice. Cele două proiecte au avut atât o componentă educațională, de formare a unor tineri în vederea angajării acestora în posturi special create în administrația publică, cât și o componentă de implementare a unei noi abordări în gestiunea resurselor umane din sistemul public.

Proiectul Schema Tinerilor Profesioniști (YPS) a avut ca obiectiv general îmbunătățirea capacității manageriale în administrația publică din România, prin creșterea atractivității construirii unei cariere în funcția publică pentru tineri. Programul desfășurat în perioada 2003 – 2009, pe baza unor proiecte finanțate PHARE, a condus la recrutarea, selecția și formarea a două grupuri de absolvenți: cursanți (bursieri) și stagiați. Cursanții (absolvenți cu diplomă ai studiilor universitare de licență, respectiv absolvenți cu diplomă de licență sau echivalentă ai studiilor superioare de lungă durată) au urmat un program de formare specializată în administrația publică, cu durata de 2 ani, organizat pentru obținerea statutului de manager public. Stagiarii (funcționari publici sau personal contractual din sectorul public, cu experiență de minimum un an în sectorul public) au urmat un program cu durata de un an. De asemenea, ciclurile YPS 2, 3 și 4 au vizat și componente de dezvoltare a mecanismelor care să susțină și să consolideze corpul managerilor publici.

Corpul managerilor publici a fost constituit inițial prin plasarea în funcții publice de manageri publici a absolvenților ciclurilor de proiect YPS, conform procedurilor descrise de cadrul legal în materie (pe care îl vom prezenta mai jos). Astfel, în perioada 2005-2014 s-a realizat plasarea unui număr total de 395 din numărul total al absolvenților (care a fost de 431). Ulterior, corpul managerilor publici a fost completat cu absolvenții programului BSGR - componenta destinată formării de manageri publici.

Prin programul Bursa Specială ”Guvernul României”, Guvernul României prin Ministerul Educației și Cercetării (MEC) a desfășurat un parteneriat cu Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD), pentru ca, în perioada 2004-2008, să ofere unor tineri români posibilitatea de a se perfecționa la facultăți de prestigiu din lume. Aceștia au urmat cursuri universitare, de masterat sau doctorat la universitățile alese chiar de ei și au beneficiat de susținere financiară din partea statului, cu condiția ca ulterior absolvirii studiilor să își construiască o carieră în administrația publică din România. Astfel, după absolvirea studiilor, cursanții BSGR urmau să desfășoare activități de răspundere în cadrul instituțiilor publice, regiilor autonome, agențiilor economice cu capital majoritar de stat ori în cadrul structurilor sau organismelor internaționale, în calitate de reprezentant al statului român.

În cadrul programului au fost selectați și au urmat studii în străinătate un număr de peste 100 participanți. Dintre acești participanți doar 12 au urmat și absolvit, în cursul 2012, programul inițiat de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (la solicitarea Ministerului Educației prin Agenția de Credite și Burse de Studii) în vederea dobândirii statutului de manager public.

În primul trimestru al anului 2015, în administrația publică din România lucrează efectiv un număr de 293 manageri publici (raport de serviciu în desfășurare), în conformitate cu evidența Agenției prin sistemul național informatic integrat de evidență a funcțiilor și funcționarilor publici.

Cele trei instituții publice implicate în derularea programului YPS au fost:

- Ministerul Internelor și Reformei Administrative (MIRA) prin Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice (UCRAP) care a avut ca atribuții asigurarea suportului tehnic și monitorizarea procesului de reformă al administrației publice, inclusiv managementul Schemei Tinerilor Profesioniști;
- Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) - responsabilă cu monitorizarea managementului funcției publice și a funcționarilor publici, cu atribuții în ceea ce privește plasarea și evaluarea managerilor publici;
- Institutul Național de Administrație (INA) - responsabil de gestionarea unitară a procesului de formare continuă a resurselor umane din administrația publică, cu atribuții în formarea viitorilor manageri publici.

Ulterior, în urma reorganizărilor succesive ale acestor instituții publice, conform cadrului legal în materia funcției specifice de manager public, atribuțiile s-au împărțit între Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP) și Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

Pentru programul BSGR, principalele instituții publice implicate sunt Ministerul Educației și Agenția de Credite și Burse de Studii. Totuși, atribuțiile destinate formării absolvenților în vederea dobândirii statutului de manager public și facilitării plasării în funcții publice revin Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.

#### **4. DESCRIEREA EVOLUȚIEI YPS ȘI BSGR – PROGRAME DE FORMARE PENTRU DOBÂNDIREA CALITĂȚII DE MANAGER PUBLIC**

Cele două programe de formare a managerilor publici au avut fiecare câte o componentă educațională destinată persoanelor selectate, conform procedurilor legale și a angajamentelor stabilite prin documentele de accesare a fondurilor PHARE sau PNUD.

##### ***Schema Tinerilor Profesioniști (YPS)***

Scopul principal al proiectului YPS (Schema Tinerilor Profesioniști) a fost dezvoltarea unui sistem performant de recrutare și selecție, plasare, formare și perfecționare, evaluare a unor tineri absolvenți sau a unor tineri funcționari publici. Aceștia ar beneficia de un sistem de promovare rapidă în administrația publică din România, sistem având ca model schema "fast track" a administrației publice din Marea Britanie. Guvernul României a susținut Schema pe parcursul celor 4 cicluri de proiect și a contribuit la susținerea proceselor ulterioare destinate sustenabilității programului, în limita resurselor disponibile.

Schema acestei cariere rapide viza următoarele etape:

- selecția candidaților – tineri absolvenți de studii superioare, cu vârsta până la 35 de ani (stagiarilor) și 30 de ani (bursierilor) – ulterior criteriul vârstă a fost eliminat;
- formarea și perfecționarea candidaților declarați admiși în cadrul Schemei, prin participarea la cursuri și stagii de pregătire atât în România, cât și în cadrul unei țări membră a Uniunii Europene (dacă obțineau și certificatele de cunoaștere a unei limbi oficiale UE – IELTS, DALF etc.);
- plasarea absolvenților în funcții specifice de manager public;
- monitorizarea carierei managerilor publici și realizarea componentei de evaluare externă a activității managerilor publici.

**YPS 1** - Primul ciclu al Proiectului Schema Tinerilor Profesioniști s-a desfășurat în perioada iunie 2003 - aprilie 2005 și a avut drept obiectiv crearea prin training și printr-un sistem de promovare accelerată a unui corp de manageri publici în cadrul funcției publice din România.

De asemenea, în cadrul primului ciclu al proiectului, a fost acordat sprijin pentru:

- elaborarea și implementarea sistemelor și proceselor necesare derulării Schemei - selecție, training, evaluare și plasare;
- organizarea și finanțarea programului Stagiarelor și Bursierilor.

Programul a fost finanțat prin Proiectul PHARE RO-01.06.03 „Crearea unui Corp de Manageri Profesioniști în cadrul funcției publice - Schema Tinerilor Profesioniști (YPS)”.

În cadrul acestui ciclu au fost înmatriculați 29 stagiași și 100 bursieri. Dintre aceștia au absolvit 115 de absolvenți, dar doar 114 îndeplineau condițiile pentru a fi plasați în funcții publice de manageri publici – funcții publice corespunzătoare clasei I.

**YPS 2** - Cel de-al doilea ciclu al Proiectului Schema Tinerilor Profesioniști s-a desfășurat în perioada august 2005 - aprilie 2007.

Programul a fost finanțat prin Proiectul PHARE RO-2003/005.03.01 „Sprijin pentru procesul de reformă a administrației publice în România - Componenta 2, Dezvoltarea unui Corp Profesional de Manageri Publici”.

Acest ciclu a fost derulat pe baza realizărilor și inițiativelor dezvoltate anterior și a avut drept scop selecția, instruirea și plasarea a maxim 150 de manageri publici.

La finalul proiectului, au absolvit 108 persoane, dintre care 60 de stagiaari și 48 de cursanți (bursieri).

**YPS 3** - Ciclul al treilea al Proiectului Schema Tinerilor Profesioniști a început în luna aprilie 2008, cu o săptămână de integrare, iar programul de formare a început în noiembrie 2008 și s-a încheiat în luna august 2009. Componenta de formare a proiectului a vizat organizarea de sesiuni de învățare și stagii de pregătire practică pentru cei 112 viitori absolvenți atât la sediul Institutului Național de Administrație (INA) cât și la sediul unor instituții publice de la nivel central, teritorial și local.

Ulterior, stagiarii au urmat stagii de 4 luni într-o instituție din administrația publică a unuia dintre primele 15 state membre ale UE, iar bursierii au beneficiat de programe universitare de până la douăsprezece luni (inclusiv un scurt stagiu) la o școală de administrație publică sau o instituție similară.

Programul a fost finanțat prin Proiectul PHARE RO - 2005/017-553.01.03.02 "Adaptarea Schemei Tinerilor Profesioniști la necesitățile reformei funcției publice".

Programul a fost absolvit de către 56 de stagiaari și 51 de bursieri, total 107 absolvenți. Plasarea lor pe posturi de manager public s-a dovedit a fi mai dificilă datorită constrângerilor bugetare apărute la începutul anului 2010.

**YPS 4** - Ciclul 4 al Programului de formare YPS a debutat cu programul de formare în țară care s-a desfășurat în perioada mai – noiembrie 2009. A fost urmat de un program de formare pentru o perioadă de până la 10 luni în centre de excelență în unul dintre primele 15 state membre ale UE (componenta bursieri) și stagii cu o durată de până la 4 luni în administrațiile publice din state membre ale UE (componenta stagiaari).

Scopul proiectului a fost continuarea dezvoltării Corpului Profesionist de Manageri Publici, ca o componentă a reformei funcției publice, în contextul beneficierii de drepturi și asumării obligațiilor României în calitate de stat membru al Uniunii Europene.

Programul a fost finanțat prin Proiectul PHARE RO-2006/018-147.01.03.01.05 „Adaptarea Proiectului Tinerilor Profesioniști la nevoile de reformă ale funcției publice”.

Acest ultim ciclu de proiect, desfășurat în perioada mai 2009 – noiembrie 2010, a fost absolvit de 36 stagiaari și 65 bursieri – total 101 absolvenți. La fel ca și în ciclul precedent, plasarea a fost îngreunată de reorganizările sistemului administrativ românesc.

Recrutarea și selecția pentru programele de formare YPS s-a realizat de către Institutul Național de Administrație, prin concurs național, dintre persoane absolvente de studii superioare de lungă durată, care au dovedit abilități și competențe raportate la specificul funcției publice de manager public.

Componenta de formare a programului YPS s-a bucurat de un real succes. Absolvenții au beneficiat de participarea la cursuri în domenii variate de învățare, așa cum este prezentat detaliat exemplu din Anexa I. În paralel, s-au pilotat soluții de reformare a sistemului public atât în cadrul proiectelor practice ale cursurilor, cât mai ales în cadrul stagiilor obligatorii de la nivelul central și local al administrației publice. Aceste stagii s-au desfășurat sub îndrumarea unor mentori – funcționari publici de conducere, care au urmat o formă de perfecționare pentru dobândirea acestui statut. Activitatea de mentorat este considerată activitate în domeniul didactic și are drept consecința indirectă și specializarea resurselor umane din cadrul autorităților publice pentru activitățile tipice îndrumării stagiilor descrise și de normele generale în materia carierei funcționarului public (a se vedea și dispozițiile Hotărârii de Guvern nr. 611/2008 cu modificările și completările ulterioare). Mentorii au asigurat îndrumarea unitară a cursanților pe perioada stagiilor, pe baza unor obiective generale și specifice. De multe ori, aceștia au păstrat legătura cu stagiarii lor și au militat pentru plasarea managerilor publici în instituțiile de stagiu.



Pe de altă parte, componenta de formare a fost constituită din participarea la stagii în cadrul unor instituții publice din țări europene (Marea Britanie, Franța, Belgia, Irlanda) și/sau la programe universitare absolvite cu diplome în universități europene (din Marea Britanie, Franța, Spania, Italia, Ungaria, Olanda). Aceste experiențe au fost hotărâtoare în schimbarea mentalității de abordare a actului de administrare publică. Experiența a fost benefică atât pentru viitorii manageri publici, cât și pentru funcționarii publici care au realizat vizitele de stagiu ale absolvenților și au discutat cu mentorii acestora – profesori și angajați în sistemul public din cadrul țărilor Uniunii Europene. Impactul imediat al acestui proces de ”benchmarking” a condus, după părerea noastră, la sporirea exemplelor de bună practică pentru angajații administrației publice românești și la stabilirea unor standarde mai înalte pentru procesele de management public.

Pe de altă parte, obligația cursanților YPS (atât stagiași, cât bursieri) de a înceta raportul de serviciu/contractul de muncă cu vechii angajatori (instituții publice) odată cu admiterea în YPS, obligație instituită prin OUG nr. 92/2008, a condus la segmentarea carierei unor angajați în sistemul public. Tăierea legăturilor cu instituțiile publice unde au lucrat a condus la îngreunarea procedurilor de plasare pentru absolvenții care activaseră în sistem. Această înstrăinare a absolventului față de colectivul din care a plecat poate fi unul dintre motivele pentru care se observă o scădere a numărului de absolvenți plasați începând cu ciclul III, prin scăderea dramatică a numărului de cereri din partea instituțiilor publice pentru încadrarea unui manager public<sup>4</sup>. Mai mult, plasarea târzie (sau deloc) a managerilor publici din ciclurile III și IV a împovărat bugetul ANFP cu obligația plății burselor până la plasare (și deci pe un termen nedefinit). Or, reîntoarcerea absolventului la vechiul loc de muncă îi asigură acestuia atât un venit, cât și oportunitatea de a îi fi solicitată plasarea ca manager public în cadrul unei instituții care îi cunoștea activitatea.

De menționat faptul că, în contraprestație față de participarea la un program de formare atât de complex, absolventul manager public este obligat să lucreze 5 ani în administrația publică, potrivit art. 8 din OUG nr. 82/2009. Termenul de 5 ani se calculează începând cu data primei numiri în funcția publică specifică de manager public.

### ***Bursa Specială ”Guvernul României”***

Situația programului BSGR este mult mai eterogenă dat fiind posibilitatea participanților declarați admiși în proiect de a urma studii superioare variate în cadrul unor universități din întreaga lume. Astfel, după câștigarea concursului național de acordare a bursei, concurs organizat de către o comisie special constituită, beneficiarii bursei au efectuat cursuri universitare, postuniversitare, de masterat sau de doctorat la universități din Europa și America de Nord.

Ulterior, în vederea valorificării studiilor efectuate în străinătate și pentru integrarea în sistemul administrativ românesc, la revenirea în țară, cursantul trebuia să urmeze un program intensiv suplimentar de pregătire și integrare în domeniul administrației publice din România, cu durata cumulată de 2-3 luni. Acesta urma a fi organizat de către Institutul Național de Administrație sau de alte instituții de formare continuă, din cuantumul de fonduri administrative prevăzute în bugetul programului de burse. De aceea, în cursul anului 2007, un număr de 44 de absolvenți au urmat acest program intensiv de pregătire, program care constituie o condiție de absolvire a BSGR, organizat de Institutul Național de Administrație. Ulterior, în anul 2011, ANFP (după preluarea activității fostului INA) un număr de 14 tineri absolvenți au urmat un program intensiv de formare specializată format din cursuri teoretice, pachete de studiu individual și stagii practice, cu durata totală de 3 luni. În paralel 17 dintre absolvenții BSGR au urmat programul destinat obținerii statutului de manager public, program organizat tot de ANFP în același an. Dintre acești 17 participanți au absolvit doar 12.

---

<sup>4</sup> A se vedea situația detaliată prezentată prin Anexa nr. III a acestei analize.

În comparație cu programul YPS, programul BSGR a avut o durată minimă alocată formării teoretice și practice în România. În această situație, posibilitatea de integrare în activitatea specifică administrației publice din România a absolvenților BSGR, odată cu numirea în funcții de manager public, a scăzut foarte mult. De aceea experiența profesională în sistemul bugetar dobândită anterior plasării a avut un rol major. Pe de altă parte, caracterul eterogen al studiilor și formelor de învățământ urmate în străinătate (studii universitare, de master, de doctorat) a condus la dificultăți majore în finalizarea programului și plasarea absolvenților BSGR, care au optat să devină manageri publici. Astfel, din cei 12 absolvenți ai programului destinat obținerii statutului de manager public, doar 7 au fost plasați.

Din analiza celor două programe rezultă în mod clar necesitatea menținerii unui singur program destinat formării managerilor publici: programul YPS. De aceea, prezentul document analizează trăsăturile ce pot fi potențate și a aspectelor negative ce trebuie înlăturate pentru a continua proiectul Schema Tinerilor Profesioniști.

Astfel, pentru componenta de formare putem identifica:

<i>ASPECTE POZITIVE</i>	<i>DIFICULTĂȚI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- programul de formare este unul complex care îmbină cunoașterea teoretică cu experiența practică sub îndrumare, atât în mediul universitar și cât și în mediul administrației publice;</li> <li>- recrutarea și selecția participanților se realizează prin concurs național, deschis tuturor celor care îndeplinesc condițiile generale de acces la funcția publică;</li> <li>- selecția participanților YPS implică o procedură complexă care are în centru compatibilitatea cu cerințele de abilități și competențe raportate la specificul funcției publice de manager public;</li> <li>- contribuția majoră a mentorilor la formarea viitorilor manageri publici, inclusiv prin facilitarea transferului bidirecțional de cunoștințe și experiențe;</li> <li>- vizitele de stagiu pentru verificarea modalității de desfășurare a programului în țările UE, fapt ce a condus la realizarea unui schimb de bune practici între reprezentanți ai diferitelor sisteme de administrație publică din țările europene;</li> <li>- desfășurarea programelor YPS cu durata de un an sau doi ani facilitează crearea de conexiuni profesionale între absolvenți și constituirea corpului managerilor publici;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lipsa unui cadru de competențe standardizat pentru profilul funcției publice specifice de manager public;</li> <li>- obligativitatea încetării raportului de serviciu / contractului de muncă cu instituțiile publice, fapt ce îngreunează plasarea ulterioară;</li> <li>- obligativitatea în sarcina ANFP de a plăti bursa de studii până la plasarea în funcția specifică de manager public.</li> </ul>

## **5. CADRUL LEGAL SPECIFIC CARIEREI ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ SPECIFICĂ DE MANAGER PUBLIC**

Cariera funcționarilor publici care ocupă funcții publice specifice de manager public este supusă dispozițiilor cadrului legal special elaborat pentru corpul managerilor publici. Acesta are la bază legea organică cu caracter general privind cariera în funcția publică (respectiv Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare) la care se adaugă regulile cu caracter specific descrise prin:

### ***YPS***

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 92/2008 privind statutul funcționarului public denumit manager public, aprobată prin Legea nr. 135/2009, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului României nr. 78/2011 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 92/2008 privind statutul funcționarului public denumit manager public, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici nr. 383/2010 pentru aprobarea instrucțiunilor și a formatelor-standard de întocmire a Planului de repartizare a managerilor publici.

Una dintre principalele realizări ale primelor cicluri ale proiectului finanțat cu fonduri europene a reprezentat-o construirea unui cadru legal corespunzător, care să asigure dezvoltarea carierei managerilor publici.

Prevederile inițiale care au dus la crearea unei noi categorii de funcționari publici, denumiți manageri publici au fost:

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 56/2004 privind crearea statutului funcționarului public denumit manager public, aprobată prin Legea nr. 452/2004, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului României nr. 783/2005 privind aprobarea Normelor Metodologice de aplicare a OUG nr. 56/2004, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului României nr. 1175/2004 privind bursele cursanților și stagiilor la programele de formare specializată pentru managerii publici;
- Ordinul ministrului administrației și internelor nr. 612/2005 privind atribuțiile și funcționarea Comisiei interimare pentru managerii publici;
- Decizia Primului Ministru nr. 751/2005 privind stabilirea componenței nominale a Comisiei pentru Managerii Publici, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul nr. 447/2008 privind aprobarea modelului angajamentelor pentru participanții declarați admiși la programele de formare specializată prevăzute la art. 4 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 56/2004 privind crearea statutului special al funcționarului public denumit manager public;
- Ordinul ministrului administrației și internelor nr. 122/2009 privind aprobarea conținutului-model al Angajamentului pentru participanții declarați admiși la programele de formare specializată prevăzute la art. 3 alin. (1) lit. a) și b) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 92/2008 privind statutul funcționarului public denumit manager public;

Din vechile prevederi legale, s-au eliminat mențiuni considerate caduce sau greoaie în aplicare. Astfel, Comisia pentru managerii publici - un organism independent, de interes general, ce

urmărea și asigura aplicarea prevederilor referitoare la modalitățile de acces la funcția de manager public și carieră a acestuia - a fost desființată, având în vedere faptul că funcționarea greoaie a acestui organism aducea puține beneficii corpului de manageri publici.

Pe de altă parte, au fost eliminate și anumite prevederi referitoare la atribuțiile recomandate a fi cuprinse în fișa postului pentru managerul public, fapt ce considerăm că a îngreunat abordarea unitară a procesului de evaluare externă a managerilor publici.

### ***BSGR***

- Legea nr. 157/2004 privind instituirea bursei speciale Guvernul României pentru formarea managerilor din sectorul public, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1516/2004 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 157/2004 privind instituirea bursei speciale Guvernul României pentru formarea managerilor din sectorul public, cu modificările și completările ulterioare.

Având în vedere faptul că desfășurarea programului Bursa Specială "Guvernul României" sa axat cu preponderență pe formarea inițială în străinătate, experiența cursanților în ceea ce privește funcționarea administrației publice românești – s-a realizat prin programele organizate ulterior încheierii studiilor. Astfel, legislația BSGR prevede faptul că în vederea valorificării studiilor efectuate în străinătate pentru integrare și specializare, la revenirea în țară, absolvenții care au beneficiat de bursă urmau un program intensiv suplimentar de pregătire și integrare în domeniul administrației publice din România, cu durata cumulată de 2-3 luni, organizat de către Institutul Național de Administrație (ANFP) sau de alte instituții de formare continuă. După încheierea acestui curs, pentru a dobândi statutul de manager public, absolventul BSGR ar fi trebuit să urmeze un nou program intensiv de formare specializată în administrația publică, în aplicarea art. 3 alin. (1) lit. c) din OUG nr. 92/2008. Acesta era asemănător cu modulul teoretic și de stagiu urmat în cadrul programului YPS, dar, în fapt, mult mai scurt.

De astfel, actele normative ce reglementează desfășurarea programului BSGR și plasarea absolvenților fac puține referiri la procedura dobândirii statutului de manager public și a plasării absolvenților în această funcție publică specifică. Cadrul legal în materie rămâne tot cel dezvoltat prin programul YPS.

OUG nr. 92/2008 și H.G. nr. 78/2001 stabilesc de asemenea și rolul fiecărei instituții publice în ceea ce privește formarea, plasarea și cariera managerilor publici. La acest moment, observăm faptul că atribuțiile principale aparțin Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (care a preluat și atribuțiile Institutului Național de Administrație). Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice are rol de codecizie în anumite proceduri de monitorizare și evaluare a programului, precum și de urmărire și recuperare a debitelor pentru cursanții / absolvenții care nu își îndeplinesc obligațiile legale.

## 6. ACCESUL ȘI CARIERA ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ SPECIFICĂ DE MANAGER PUBLIC – SUCESE ȘI DIFICULTĂȚI

### *Definirea funcției publice specifice; Atribuții; Fișă postului; Cadru de competențe.*

Proiectele Schema Tinerilor Profesioniști (YPS) și Bursa Specială ”Guvernul României” (BSGR) și-au propus drept obiectiv general creșterea capacității manageriale în sistemul administrației publice, prin sprijinirea dezvoltării carierei tinerilor pentru ca aceștia să contribuie la reforma sistemului public din România. Acest rol a fost preluat și de actele normative care definesc statutul managerilor publici ca agenți ai schimbării în domeniul reformei administrației publice.

OUG nr. 92/2008 stipulează în articolul 1 faptul că în exercitarea funcției publice specifice, ”managerul public are rolul de a asigura sprijin pentru politicile de reformă ale Guvernului României în ceea ce privește proiectarea și implementarea de la nivelurile strategice la cele operaționale a procedurilor și activităților vizând accelerarea reformei administrației publice centrale și locale”. Principale atribuții și responsabilități recomandate a fi cuprinse în fișa postului privesc ”coordonarea de programe, proiecte și activități menite să dezvolte capacitatea administrativă, să promoveze descentralizarea competențelor și să modernizeze administrația publică centrală și locală, cu scopul de a crește calitatea actului administrativ și a serviciilor publice furnizate cetățeanului”.

Din analiza acestor atribuții și responsabilități reiese faptul că poziția managerului public în organigrama unei autorități sau instituții publice ar trebui să indice rolul său de suport pe lângă conducerea organizației publice – funcționar public de conducere, înalt funcționar public, demnitar etc. De altfel, normele juridice stabilesc faptul că managerul public își desfășoară activitatea în subordinea directă a unui înalt funcționar public sau, după caz, în subordinea unui funcționar public de conducere care ocupă o funcție publică cel puțin la nivelul funcției de director ori o funcție publică specifică asimilată acesteia. În ceea ce privește atribuțiile managerului public, acestea sunt descrise cu titlu general în art. 50-52 din HG nr. 78/2011, cu modificările și completările ulterioare. Acestea au fost dezvoltate prin documentele elaborate în cadrul proiectelor PHARE ale YPS sau chiar au existat în vechea legislație, în prezent abrogată, așa cum sunt ele descrise în anexele II și VI. Acestea ar putea constitui un bun exemplu de cadru de competențe standardizat.

Din analiza celor prezentate mai sus putem identifica:

<i>ASPECTE POZITIVE</i>	<i>DIFICULTĂȚI</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- rolul managerului public este definit prin acte normative;</li><li>- cadrul legislativ este funcțional și permite stabilirea de atribuții prin fișele postului pentru manageri publici în domenii strategice;</li><li>- atribuțiile și responsabilitățile descrise în legislație indică obligativitatea plasării lor în domenii cheie ale administrației publice atât la nivel strategic (reformă, politici publice, descentralizare, optimizare legislativă) cât și la nivel operațional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- fișa postului și cadrul de competențe nu sunt standardizate (prin normele juridice; doar se recomandă ANFP acordarea de sprijin la elaborarea fișelor de post);</li><li>- managerul public este asimilat funcțiilor de execuție, fapt ce îngreunează activitatea de conducere și coordonare a unor echipe de lucru sau activități în vederea atingerii obiectivelor specifice; asimilarea cu o funcție de execuție duce la negarea titulaturii postului – manager public</li></ul>

<p>(management de resurse – umane, financiare etc., management de proiecte, transparență decizională, comunicare și relații publice etc.);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- s-a constituit un corp al managerilor publici, ceea ce facilitează schimbul de informații și bune practici între membrii săi, în domenii variate ale administrației publice.</li> </ul>	<p>deoarece acesta nu conduce în mod formal nici o structură funcțională a instituției;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lipsa unei modalități de a sancționa utilizarea insuficientă de către instituții a expertizei managerilor publici, prin plasarea acestora la nivele ale structurii unde îndeplinesc doar atribuțiile generale aferente funcționarilor publici de execuție.</li> </ul>
---	--

### ***Plasarea în funcția publică de manager public***

Numirea absolvenților programelor de formare YPS și BSGR se realizează prin procedura plasării, descrisă pe larg în legislația primară și secundară în materie. Astfel, plasarea are la bază 3 elemente:

- nevoile instituționale identificate prin profilurile propuse de autoritățile și instituțiile publice;
- clasamentul final al absolvenților, care acordă prioritatea opțiunilor în funcție de poziția ocupată;
- opțiunile absolvenților pentru ocuparea posturilor de manageri publici puse la dispoziție de instituțiile publice prin Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

Nevoile instituționale transmise de către instituțiile publice conduc la stabilirea unui număr de posturi destinate managerilor publici. Acest număr este constituit din funcțiile publice de manager public existente sau care urmează a fi înființate și se cuprind în planul de repartizare a managerilor publici. Planul se supune aprobării Guvernului României, de către ANFP, cu cel puțin 3 luni înainte de data absolvirii programelor de formare de către participanți. Totuși, deși potrivit legii, instituțiile și autoritățile administrației publice asigură posturile necesare repartizării managerilor publici și prin Ordinul președintelui ANFP nr. 383/2010 s-a stabilit modalitatea de comunicare a formatului-standard de transmitere a datelor (privind situația posturilor vacante și temporar vacante și a funcțiilor publice specifice de manager public ce urmează a fi înființate), în realitate puține instituții publice au solicitat plasarea de manageri publici. De aceea, începând cu bursierii ciclului III al programului YPS și finalizând cu absolvenții BSGR, plasarea absolvenților pe funcții publice vacante sau temporar vacante s-a realizat treptat, în baza solicitărilor instituțiilor publice.

În această situație, persoanele care încă nu au putut fi plasate de Agenție primesc bursa prevăzută de art. 9 alin. (3) din OUG nr. 92/2008, deși ultima generație a proiectului YPS a încheiat studiile în luna noiembrie 2010. Menționăm faptul că pentru absolvenții BSGR, Agenția nu a avut obligația plății unei astfel de burse. La acest moment, în evidența ANFP se regăsesc 29 de persoane care primesc lunar suma de 1200, cu titlu de bursă YPS.

Din cauza dificultăților întâmpinate în plasarea managerilor publici, legislația a prevăzut posibilitatea denunțării unilaterale a obligațiilor contractuale prevăzute de art. 8 alin. (1) din OUG nr. 92/2008, denunțare ce se poate realiza doar de către absolventul YPS, în cazul în care instituțiile publice responsabile cu gestionarea schemei nu își îndeplinesc obligația de plasare, după împlinirea unui termen de 6 luni de la absolvire.

Pe de altă parte, așa cum am învederat mai sus, obligația cursanților YPS (stagiari și bursieri) de a își înceta raportul de serviciu / contractul de muncă cu instituțiile publice angajatoare, a condus la îngreunarea plasării absolvenților, dar și lipsirea lor de venituri, după încheierea programului<sup>5</sup>. De aceea, prin bugetul de stat s-a dispus plata burselor până la plasare.

Totuși, considerăm că cel mai mare impediment la plasarea în funcții de manager public îl constituie salarizarea acestei funcții publice specifice. La nivelul autorităților locale sau teritoriale, prin aplicarea dispozițiilor art. 37 din OUG nr. 92/2008, salariul unui manager public depășește de cele mai multe ori salariul funcționarilor publici de conducere sau al demnitarilor. Prin urmare, combinația celor 2 factori – salarizarea ridicată și încadrarea unor persoane pe care nu le recrutează direct instituția publică, au condus la reticențe majore în plasarea managerilor publici.

Dacă Agenția - având la dispoziție situația funcțiilor publice vacante raportată prin baza de date de către fiecare instituție publică - ar putea propune transformarea unor posturi în funcții publice specifice de manager public, nicio normă juridică nu împiedică o instituție publică să desființeze aceste posturi, în procesul de reorganizare. Reorganizările instituționale se realizează pe baza analizei nevoilor instituționale în limita legii. Decizia de a desființa un anumit post (inclusiv cel de manager public) aparține conductorului instituției și constituie elementul de oportunitate (și nu legalitate) a actului administrativ, oportunitate ce nu poate fi cenzurată de ANFP.

Numirea absolvenților se realizează începând cu gradul asistent pe baza propunerii de numire emisă de către ANFP. Ca orice funcționar public, managerul public, care nu a avut raport de serviciu anterior, depune jurământul prevăzut de art. 62 alin. (6) din Legea nr. 188/1999 r2 privind Statutul funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare.

Din analiza celor prezentate mai sus putem identifica:

<i>ASPECTE POZITIVE</i>	<i>DIFICULTĂȚI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nevoile instituționale trebuie să stea la baza lansării noilor cicluri de formare a managerilor publici;</li> <li>- angajarea în sistemul administrației publice din România a unor persoane care au beneficiat de un program de formare complex, absolvenți ce aduc plus valoare resurselor umane din sistemul public;</li> <li>- programele de formare a managerilor publici au contribuit la angajarea în administrația publică a unor tineri absolvenți bine pregătiți, în condițiile în care rata de recrutare a tinerilor sub 30 de ani în funcția publică este extrem de scăzută;</li> <li>- plasarea în funcții de manager public se face mai ușor pe funcții publice specifice vacante existente deja în statul de funcții a instituției publice (deoarece instituțiile au beneficiat deja de experiența încadrării managerilor publici și au identificat astfel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nevoile instituționale comunicate de autoritățile/instituțiile publice prin ordinul nr. 383/2010 tind către 0;</li> <li>- nevoile instituționale nu au fost identificate la momentul declanșării programului YPS (inclusiv ciclului YPS 4 lansat după modificarea legislației);</li> <li>- instituțiile publice nu doresc înființarea de funcții publice specifice de manager public;</li> <li>- planul de repartizare a managerilor publici se aprobă de Guvern și trebuie să cuprindă posturi pentru toți absolvenții;</li> <li>- conducătorii instituțiilor publice solicită să cunoască persoanele care urmează să fie angajate în instituție, cel puțin prin susținerea unui interviu prealabil;</li> <li>- plasarea în funcția de manager public conduce la acordarea unui salariu mai mare decât cel al funcționarilor publici ce</li> </ul>

<sup>5</sup> A se vedea situația detaliată prezentată prin Anexa nr. III a acestei analize.

<p>nevoia pentru aceste posturi);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- plasarea pe funcții de manager public este mai puțin anevoioasă pentru absolvenții care lucrează / au lucrat în cadrul instituției publice solicitante;</li> <li>- plasarea duce la încetarea obligativității de plată către absolvent a bursei; obligația nu revine în sarcina Agenției, chiar dacă postul managerului public se desființează în termenul de 5 ani de la plasare;</li> <li>- pentru autoritățile publice încadrarea managerilor publici a fost o soluție de ocupare a posturilor în lunga perioadă cât recrutarea a fost ”blocată” prin acte normative emise de Guvern.</li> </ul>	<p>ocupă funcții de conducere);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MDRAP sau ANFP nu pot denunța unilateral angajamentul legal de plasare și trebuie să acorde absolvenților bursă până la plasare;</li> <li>- plasarea nu se poate face prin transformarea postului deținut în cadrul autorității publice de către absolvent;</li> <li>- după intrarea în vigoare a OUG nr. 92/2008, cursanții trebuie să înceteze raportul de serviciu / contractul de muncă cu instituțiile publice (condiție obligatorie pentru a participa la programul de formare);</li> <li>- chiar dacă se realizează plasarea în funcție de nevoile instituționale, conducătorul instituției publice poate dispune reducerea posturilor de manager public, în procesul de reorganizare instituțională fapt ce impune o nouă plasare prin ANFP.</li> </ul>
--	--

***Cariera în funcția publică de manager public: plasarea, evaluarea și promovarea (aspecte privind salarizarea), mobilitatea, încetarea raportului de serviciu.***

Cariera managerului public debutează de la admiterea sa ca participant la programele de formare. Cursantul dobândește drepturi și obligații încă din perioada de formare, perioadă ce constituie vechime în specialitatea studiilor, în conformitate cu art. 9 alin. (2) din OUG nr. 92/2008.

Din punct de vedere formal, o carieră în funcția publică nu poate începe decât după depunerea jurământului și emiterea actului administrativ de numire. În această situație, putem asimila perioada cursurilor cu perioada de stagiu unui funcționar public debutant; cu atât mai mult cu cât numirea în urma plasării managerului public se realizează pornind de la gradul asistent.

În ceea ce privește cariera managerului public, după plasare, el se supune regulilor generale prevăzute de Legea nr. 188/1999 r2 privind Statutul funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare și regulilor specifice ale OUG nr. 92/2008 și HG nr. 78/2011, ambele cu modificări și completări ulterioare.

Astfel, remarcăm următoarele reguli specifice:

Debutul în cariera de manager public se realizează prin procedura de plasare. Spre deosebire de ceilalți funcționari publici, managerii publici nu beneficiază de recrutare ca modalitate de ocupare a funcției publice. Astfel, dacă managerul public a fost numit într-o funcție temporară vacantă sau este în corpul de rezervă al funcționarilor publici (fiind eliberat din funcție pe motive neimputabile), acesta poate beneficia de reluarea procedurii de plasare. Totuși, normele juridice nu detaliază care ar fi această procedură de ”replasare”. De asemenea, poate fi numit din nou într-o funcție publică de manager public și funcționarul public care a ocupat o funcție de conducere sau corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici și a fost eliberat din funcție. Condiția în această din urmă situație este ca încetarea raportului de serviciu ca manager public să se fi realizat ca urmare a numirii în funcția de conducere sau de înalt funcționar public.



Din păcate, pentru persoanele care renunță total la funcția de manager public, prin încetarea raportului de serviciu la inițiativa lor și care doresc să revină ulterior într-o astfel de funcție specifică, legea "tace". Astfel, nu există nici o modalitate expres reglementată de "replasare" a persoanelor care au ocupat la un anumit moment funcția specifică și care au ieșit din sistemul administrației publice sau au optat pentru ocuparea oricărui alt post (cu excepția funcțiilor publice de conducere sau înalt funcționar public). Pierderea statutului de manager public în această situație și imposibilitate recuperării lui conduce la pierderea unei "investiții", a statului român. La modificarea cadrului normativ este impetuos necesar ca această situație să fie corectată.

Pe de altă parte, pentru managerii publici operează toate modalitățile de modificare a raportului de serviciu prevăzute de Legea nr. 188/1999: detașare, mutare, transfer etc.

Totuși, învederăm faptul că transferul la cerere nu operează între instituții publice de nivel central și instituții publice de nivel local. În această situație, un eventual refuz al instituției publice angajatoare de a acorda unui funcționar public transferul la cerere deschide pentru acesta calea recrutării pe acel post. Pentru managerul public, opțiunea de ocupare a unui post prin recrutare nefiind valabilă, cariera sa se poate bloca la nivelul central sau local.

Pe de altă parte, o situație deosebită apare în cazul unei funcții publice de temporar vacante. Având în vedere faptul că o funcție publică temporar vacantă de manager public nu se poate ocupa prin transfer și nu există mecanismele pentru ocuparea prin recrutare a acesteia, exercitarea atribuțiilor postului se realizează fie prin plasarea unui nou absolvent, fie prin detașarea unui alt manager public, deja numit în funcție într-o altă instituție. Or, dacă instituția angajatoare refuză detașarea sau nu se identifică un absolvent care poate fi plasat pe postul temporar vacant, funcția publică rămâne indisponibilă timp îndelungat, până la întoarcerea managerului public plasat inițial.

Un aspect pozitiv al acestor situații este cuprins în art. 8 alin. (2) din HG nr. 78/2011, care prevede că postul de manager public se consideră a avea gradul profesional acordat managerului public care îl ocupă. În cazul în care gradul profesional al managerului public nu corespunde cu cel al postului pe care urmează a fi numit sau transferat, acesta se transformă potrivit prevederilor legale și cu încadrarea în cheltuielile bugetare aprobate.

Aspecte deosebite vizează și procedura evaluării performanțelor profesionale ale managerilor publici. Ca orice funcționar public, managerii publici sunt evaluați profesional anual. Evaluarea lor cuprinde însă două etape: o componentă internă și o componentă externă:

- componenta internă constă în evaluarea performanțelor individuale ale managerului public efectuată conform legislației privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici;
- componenta externă constă în evaluarea efectuată de către evaluatori externi, în trimestrul I al anului următor celui pentru care se face evaluarea.

Procesul de evaluare externă este descris detaliat (mult prea detaliat, după părerea noastră) în legislația aplicabilă managerilor publici. Managerii publici sunt printre puținii funcționari publici care beneficiază de o astfel de evaluare externă. Implicațiile procedurale și financiare au condus la oprirea procesului de evaluare externă anuală a managerilor publici după încheierea programelor cu finanțare externă. Acest proces a fost reluat abia în anul 2014, când a beneficiat de sprijin tot pe baza unui proiect cu fonduri structurale. Astfel, ultima promovare în grad a managerilor publici, anterior anului 2014, s-a realizat în urma evaluării din anul 2008. De aceea, o parte a managerilor publici nu a beneficiat de promovare în grad profesional nici măcar după dobândirea vechimii de 3 ani în grad profesional – aceasta fiind regula generală pentru funcționarii publici de execuție. În acest fel, nu mai putem vorbi despre un sistem de carieră rapidă a managerilor publici, așa cum a fost el conceput prin YPS 1-4 și cadrul normativ în vigoare.

De un sistem de evaluare externă beneficiază și înalții funcționari publici. Având în vedere faptul că o carieră ca manager public nu se bucură de o importanță acordată statutului de înalt funcționar public, componenta de evaluare externă a managerilor a întâmpinat numeroase dificultăți. Nici pentru anul 2015 nu există premise a se realiza.

Este adevărat că o componentă esențială a carierei de manager public o constituie salarizarea deosebită a postului. Or, evaluarea (cu componentele internă și externă) conduce la:

- reconfirmarea statutului de manager public și promovarea în grad profesional;
- reconfirmarea statutului de manager public și reconfirmarea în grad profesional;
- reconfirmarea statutului de manager public și retrogradarea în grad profesional;
- pierderea statutului de manager public și numirea pe o funcție publică de execuție.

În fapt, peste 90% din managerii publici evaluați în cursul anului 2008 au promovat în grad profesional (a se vedea tabelul din Anexa IV, care include și pe cei ce și-au menținut gradul profesional superior). Definitivarea procedurilor promovării în grad profesional a managerilor publici, impune obținerea avizului de transformare a postului și de verificare a fișei de post de către ANFP.

Salarizarea managerilor publici a fost stabilită atât prin OUG nr. 56/2004, cât și prin OUG 92/2008. Stabilirea salariului se face prin referire la salariul funcției publice de execuție de clasa I, grad profesional superior, la care se adaugă mai multe sporuri, inclusiv sporul de manager public. Legislația a fost modificată ulterior în mai multe rânduri în așteptarea aplicării dispozițiilor privind sistemului unitar de salarizare pentru funcționarii publici, prevăzut la art. 31 alin. (3) din Legea nr. 188/1999. Un sistem separat de salarizare a funcționarilor publici nu s-a aprobat nici până la această dată; pe de altă parte dispozițiile Legii cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice nu sunt funcționale. Prin urmare, salarizarea managerilor publici suscită încă numeroase discuții.

Trebuie remarcat faptul că nivelul cunoștințelor și experienței dobândite de managerii publici conduc la numirea lor în poziții cheie ale instituțiilor publice. Atribuțiile managerilor publici pot justifica, de cele mai multe ori, o salarizare diferențiată față de funcționarii publici de execuție. De remarcat este și faptul că există instituții publice (de exemplu Ministerul Finanțelor Publice și subordonatele acestuia) unde salarizarea managerilor publici nu depășește salarizarea funcționarilor publici de conducere; acest fapt este datorat nivelului general motivant de salarizare a angajaților din aceste instituții. Astfel, este posibil ca salarizarea managerilor publici să fie doar o componentă minoră a problemei salarizării personalului din administrația publică din România – sistem de salarizare neuniform și, de multe ori, necorespunzător gradului de încărcare cu atribuții și responsabilități a postului.

<i>ASPECTE POZITIVE</i>	<i>DIFICULTĂȚI</i>
- managerii publici beneficiază, cel puțin la nivel teoretic, de o carieră rapidă în funcția publică;	- dificultăți în ocuparea funcțiilor publice specifice de manager public temporar vacante;
- absolvenții au obligația de a lucra în administrația publică o perioadă neîntreruptă de 5 ani;	- apariția unor blocaje în cariera managerilor publici în cazul schimbării nivelului administrativ la care vor să lucreze (central - local) din cauza reglementărilor în domeniul transferului;
- procedurile aferente mobilității în funcția publică de manager public sunt aceleași cu cele aferente funcțiilor publice generale, ceea ce apropie cele două categorii de	- managerii publici nu ocupă, de regulă, funcții publice conducere sau

<p>funcții publice;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- numirea într-o funcție publică de conducere sau într-una aferentă categoriei înalților funcționari publici nu conduce la pierderea statutului de manager public; prin cadrul legislativ se încearcă încurajarea managerilor publici să ocupe o funcție publică de nivel superior;</li> <li>- evaluarea externă a managerilor publici este un principiu bun pentru administrația publică românească;</li> <li>- evaluarea externă a managerilor publici a condus la un grad de promovabilitate de peste 90%, indicând calitatea activității desfășurate de managerii publici;</li> <li>- spre deosebire de procedura de evaluare a funcționarilor publici cu statut general, în urma evaluării managerilor publici, aceștia pot și retrograda în grad sau funcție;</li> <li>- atribuțiile și responsabilitățile complexe ale managerului public, sistemul de formare ce îmbina învățarea în România și în țările europene, sistemul aparte de salarizare a atrage participanți la programele de formare pentru dobândirea acestui statut – concurența fiind ridicată, cresc șansele ca absolvenții, manageri publici, să aducă plus valoare în administrația publică;</li> <li>- prevederea legală ca un post de manager public are gradul profesional al managerului public care îl ocupă;</li> </ul>	<p>corespunzătoare înalților funcționari publici, deși legislația le permite recrutare pe astfel de funcții, fără pierderea statutului;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- salarizarea în funcția de manager public este, de cele mai multe ori, mai mare decât cea a unei funcții de conducere, astfel încât ocuparea unei funcții publice de conducere nu este dezirabilă pentru managerul public</li> <li>- pierderea statutului și imposibilitatea ”replasării” pe funcții de manager public a celor care au renunțat la această funcție pentru a lucra în afara sistemului public sau pentru a ocupa funcții publice de execuție/posturi contractuale/funcții de demnitate publică:</li> <li>- deși în principiu benefică, în practică procedura actuală de evaluare externă este greoaie, neclară și consumatoare de resurse; este necesar avizul Agenției pentru transformarea postului în urma unei proceduri de promovare, deja organizată de ANFP;</li> <li>- evaluarea externă s-a realizat în anul 2014 (după aproape 5 ani de la ultima evaluare externă); instituțiile publice responsabile nu au identificat fondurile aferente acestui proces de evaluare în această perioadă; nici în 2015 evaluarea externă nu se va realiza (cel puțin nu până la data de 31 martie așa cum este prevăzut în legislație).</li> </ul>
--	---

## **7. PERFORMANȚELE MANAGERILOR PUBLICI ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ - EXEMPLE DE BUNE PRACTICI**

În cadrul instituțiilor și autorităților publice, managerii publici trebuie să fie poziționați astfel încât să poată avea impact în procesul de reformă. Pentru a-și îndeplini rolul de agenți ai schimbării, marea majoritate a managerilor publici au fost plasați în domenii cheie, precum: elaborarea cadrului strategic, politici publice, management de proiect, control, audit, resurse umane, comunicare și relații publice. Definierea rolului managerului public trebuie să fie în legătură directă cu măsurile de reformă ce trebuie implementate, pentru a permite acestuia să abordeze direct aceste probleme.

Pentru a identifica exemple de bună practică, s-a efectuată o analiză detaliată a activității managerilor publici rezultată prin documentele transmise de aceștia în cadrul procesului de evaluare externă din cursul anului 2014. Prezentăm câteva fișe sintetice<sup>6</sup> considerate relevante pentru impactul activității managerilor publici asupra sistemului public. Fișele corelează obiectivele instituționale și departamentale cu inițiativele, valoarea adăugată și rolul de agent al schimbării ale managerilor publici.

---

<sup>6</sup> *Rapoartele de activitate ale managerilor publici depuse la ANFP în cadrul procesului de evaluare externă a activității profesionale din anul 2013 au constituit baza fișelor de identificare a bunelor practici ale prezentei analize.*

**FIȘE BUNE PRACTICI**  
**a performanțelor profesionale ale managerului public**

Numele și prenumele managerului public:	...
Gradul profesional curent:	principal
Instituția publică:	Ministerul Transporturilor Autoritatea de Management POS Transport – Direcția Constatare și Stabilire Nereguli Fonduri Europene (DCSNFE)
Prioritățile / obiectivele instituției/organizației	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborarea și supunerea spre aprobare a cadrului legislativ în domeniul transporturilor, inclusiv administrarea și utilizarea infrastructurii de transport.</li> <li>2. Elaborarea și implementarea de strategii și programe în vederea dezvoltării activităților de transport din România, asigurând totodată armonizarea acestora cu politicile de transport adoptate la nivelul UE.</li> <li>3. Elaborează politica economică în domeniul transporturilor și gestionează resursele financiare alocate prin bugetul de stat, din credite externe și din fondurile UE.</li> </ol>
Prioritățile / obiectivele departamentului	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizarea eficientă și eficace a fondurilor din care se finanțează POST în vederea finanțării și implementării corespunzătoare a acelor proiecte care asigură atingerea obiectivelor stabilite împreună cu CE privind dezvoltarea sectorului de transporturi din România.</li> <li>2. Creșterea gradului de absorbție a fondurilor nerambursabile alocate POST prin creșterea eficienței în activitatea curentă a departamentului.</li> <li>3. Identificarea măsurilor de îmbunătățire a sistemului de management și control POST care să conducă la reducerea numărului de nereguli administrative și la asigurarea eligibilității cheltuielilor efectuate în cadrul proiectelor finanțate din POST.</li> </ol>
Atribuțiile / responsabilitățile din fișa postului	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectuează acțiuni de control pentru verificarea suspiciunilor de nereguli/neregulilor cu impact financiar aferente proiectelor POST și incluse în rapoartele de audit, în actele de control emise de DLAF sau în rapoartele de verificare la fața locului emise de Autoritatea de certificare.</li> <li>2. Efectuează acțiuni de control ca urmare a sesizărilor de nereguli în gestionarea FEDR și a fondurilor de cofinanțare aferente, emise de Direcția de Monitorizare.</li> <li>3. Participă la elaborarea/revizuirea procedurilor de lucru aferente serviciului.</li> <li>4. Formulează propuneri legislative în vederea îmbunătățirii condițiilor de implementare a POST, în domeniul de lucru al serviciului și le propune spre avizare superiorului ierarhic.</li> <li>5. Întocmește rapoarte, sinteze și propuneri cu privire la acțiunile întreprinse și le supune spre avizare.</li> <li>6. Răspunde de calitatea, corectitudinea și fundamentarea constatărilor din actele și rapoartele de control întocmite, față de conducerea DGRFE.</li> </ol>
Realizări / contribuția managerului public la dezvoltarea instituțională:	<p><b>a.</b> Managerul public a elaborat un model de organizare și de prezentare a constatărilor și concluziilor incluse în titlurile de creanță emise la finalizarea misiunilor de control și care constituie, în prezent, un model obligatoriu de respectat de către toate echipele de control DCSNFE.</p> <p><b>b.</b> Managerul public a participat la elaborarea a două formate-tip de adrese de răspuns, cu structură adaptată situațiilor identificate, facilitându-se astfel completarea răspunsurilor solicitate de DCSNFE și reducerea timpului de întocmire a titlurilor de creanță, în vederea eliminării întârzierilor în primirea răspunsurilor altor direcții din AMPOST la solicitările de informații emise de DCSNFE. Managerul public a realizat un model de centralizator al datelor, care se actualizează permanent și în care sunt introduse toate datele referitoare la misiunile de verificare ale DCSNFE, într-un format care să permită preluarea rapidă și prezentarea în structura solicitată de Autoritatea de Audit. Astfel, au fost eliminate situațiile de urgență și diferențele între informațiile verificate de Autoritatea de Audit.</p> <p><b>c.</b> Managerul public a elaborat formatul unui document centralizator care să includă toate datele financiare inițiale și valorile finale, în cadrul grupului de lucru pentru îmbunătățirea Procedurii de elaborare a actelor adiționale la Contractele de finanțare ale proiectelor afectate de corecții financiare.</p>
<b>a. Inițiative:</b>	
<b>b. Promovarea și implementarea schimbării:</b>	
<b>c. Valoarea adăugată:</b>	

Numele și prenumele managerului public:	***
Gradul profesional curent:	superior
Instituția publică:	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice Unitatea de Politici Publice
Prioritățile / obiectivele instituției/organizației	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coeziune economică și socială la nivel național, prin dezvoltarea regională echilibrată și durabilă a teritoriului și valorificarea potențialului cooperării teritoriale europene.</li> <li>2. Administrație publică eficientă.</li> <li>3. Întărirea capacității administrative a MDRAP (componenta de management organizațional/standardele de management și componenta legislativă).</li> </ol>
Prioritățile / obiectivele departamentului	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dezvoltarea cadrului instituțional care asigură implementarea unor instrumente de planificare strategică (cu accent pe Planul Strategic Instituțional pe termen mediu).</li> <li>2. Reevaluarea și actualizarea elementelor specifice sistemului de control intern/managerial;</li> <li>3. Consolidarea sistemului de elaborare și evaluare a politicilor publice.</li> </ol>
Atribuțiile / responsabilitățile din fișa postului	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordonarea și supervizarea activităților desfășurate de personalul încadrat în UPP.</li> <li>2. Asigură și inițiază colaborarea cu direcțiile din cadrul MDRAP și cu instituțiile aflate în subordinea și sub autoritatea MDRAP în domeniul de activitate al UPP și pentru asigurarea obiectivelor din Planul Strategic al MDRAP.</li> <li>3. Coordonează activitatea grupurilor consultative și de lucru constituite în domeniul de activitate a structurii și numește reprezentanții structurii în grupurile consultative și de lucru, interne și externe.</li> <li>4. Monitorizează actualizarea Planului Strategic Instituțional, stadiul de implementare a strategiilor elaborate la nivelul MDRAP, la solicitarea superiorilor ierarhici.</li> <li>5. Revizuieste, monitorizează și evaluează procedurile de lucru existente la nivelul instituției și propune recomandări pentru simplificarea, modernizarea și îmbunătățirea activității MDRAP din perspectiva domeniilor de responsabilitate.</li> <li>6. Elaborează, împreună cu reprezentanții Grupului de Management și ai Subgrupurilor Tehnice de Management, Programul Anual de Dezvoltare a Sistemului de Control Intern/Managerial.</li> </ol>
Realizări / contribuția managerului public la dezvoltarea instituțională:	<p><b>a.</b> Managerul public a inițiat implementarea la nivelul instituției a prevederilor stipulate în Ghidul de proceduri, de către noile structuri, ca urmare a reorganizării instituționale. Managerul public a propus preluarea unor formate standard concepute pentru elaborarea unor documente strategice (machete de lucru - pentru strategii, planuri de acțiune la nivelul instituției).</p> <p><b>b.</b> Managerul public a înaintat propuneri de soluționare către factorii decizionali cu competențe, atribuții și responsabilități în domeniu (cu trimiterea la diverse documente precum: raportul anual de activitate al structurii - secțiunea „Propuneri pentru remedierea deficiențelor (a dificultăților întâmpinate)” și raportul anual privind activitatea de politici publice cf. HG 775/2005 – secțiunea „Propuneri de soluționare (recomandări)”, Planul de Acțiune al Băncii Mondiale (obiectivul I.2 – acțiunea I.2.1.1.”<i>Consolidarea rolului Unității de Politici Publice în dezvoltarea indicatorilor de rezultat și măsurarea și monitorizarea performanțelor</i>” având ca țintă propusă : „<i>Resurse asigurate și susținerea cu precădere de către conducerea top-managementului a UPP ca structură care asigură sprijinul metodologic în coordonarea politicilor, monitorizarea și evaluarea acestora</i>” ); analiza a volumului de muncă și a gradului de încărcare cu sarcini a UPP către DRU etc.).</p> <p>Managerul public a propus reanalizarea oportunității păstrării CCPP ca structură mandată cu evaluarea și monitorizarea politicilor publice, pe baza unei analize a situației curente și a prezentării mai multor posibile variante de soluționare/remediere/ameliorare a dificultăților/problemelor identificate.</p> <p><b>c.</b> Managerul public a formulat propuneri de îmbunătățire pentru 15 proceduri. Managerul public a contribuit la revizuirea Ghidului de proceduri aplicabil direcțiilor/compartimentelor din cadrul MDRAP (capitolele 3.7 – avizare și aprobare, capitolele. 3.9. revizia procedurilor). Managerul public a propus elaborarea unei PO privind managementul documentelor și a contribuit la realizarea diagramelor de circuit a documentelor din cadrul structurii, în vederea eficientizării activității la nivelul UPP. Managerul public a contribuit la elaborarea unei proceduri de sistem privind managementul documentelor (aplicabilă tuturor compartimentelor din organigrama MDRAP) și la realizarea unor machete standard pentru o serie de documente comune, de uz intern și extern. Managerul public a îmbunătățit procesul de formulare a riscurilor, reducând timpii de avizare, și punând accentul pe o consultare prealabilă cu ofițerii de risc desemnați la nivelul</p>

	direcțiilor. Astfel, la revizia PS 11 privind managementul riscului, managerul public a propus introducerea etapei de consultare electronică, anterior transmiterii riscurilor de nivel strategic prin adresă la Secretariatul Grupului de Management (asigurat de UPP).
--	--

Numele și prenumele managerului public:	...
Gradul profesional curent:	superior
Instituția publică: (dacă este posibil cu evoluție)	Ministerul Afacerilor Interne Direcția Generală pentru Îndrumarea și Controlul Instituției Prefectului
Prioritățile / obiectivele instituției/organizației	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. stabilește, potrivit legii, măsuri pentru apărarea drepturilor și libertăților fundamentale ale omului, precum și a proprietății publice și private;</li> <li>2. organizează și desfășoară, prin structuri specializate, potrivit competenței, activități pentru prevenirea și combaterea terorismului, a criminalității organizate, a traficului și consumului ilicit de droguri, a traficului de persoane, a migrației ilegale, a criminalității informatice, precum și a altor fenomene infracționale și fapte antisociale;</li> <li>3. organizează, îndrumă și coordonează activitatea de protecție a persoanelor, bunurilor, obiectivelor și valorilor și organizează paza obiectivelor de importanță deosebită date în competență potrivit legii.</li> <li>4. Îndrumă și controlează activitatea prefectului pentru îndeplinirea Programului de guvernare.</li> <li>5. Constituie și utilizează Sistemul Național Informatic de Evidență a Persoanelor.</li> <li>6. Constituie și utilizează Sistemul Național de Evidență a Străinilor; asigură respectarea regimului juridic al străinilor pe teritoriul României.</li> <li>7. Solicită de la autorități publice, de la persoane fizice sau juridice informații, date și documente necesare în vederea îndeplinirii atribuțiilor stabilite prin lege și în limitele acesteia.</li> </ol>
Prioritățile / obiectivele departamentului	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. îndrumarea metodologică a activității prefectilor, subprefectilor și a personalului din cadrul instituțiilor prefectului cu privire la exercitarea atribuțiilor stabilite prin acte normative și realizarea sarcinilor încredințate de către Guvern ori date de conducerea ministerului;</li> <li>2. realizarea, din însărcinarea conducerii ministerului, a controlul ierarhic de specialitate asupra activității prefectilor, subprefectilor și a instituțiilor prefectului, cu privire la exercitarea atribuțiilor prevăzute în acte normative, a sarcinilor încredințate de către Guvern ori date de conducerea ministerului;</li> <li>3. îndrumarea și controlul îndeplinirii de către prefecți a atribuțiilor referitoare la verificarea legalității actelor administrative ale autorităților administrației publice locale;</li> <li>4. întocmirea, din însărcinarea conducerii ministerului, de informări, sinteze, note, analize și rapoarte, pe diverse teme din domeniul de competență, pe baza datelor transmise de către instituțiile prefectului;</li> <li>5. participarea la elaborarea proiectelor de legi, ordonanțe și hotărâri ale Guvernului, precum și alte acte normative care privesc activitatea instituției prefectului, precum și a ministerului în relația cu acestea.</li> </ol>
Atribuțiile / responsabilitățile din fișa postului	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Activități specifice managementului proiectului „Sistem interoperabil centralizat pentru evidența apostilei eliberate de către instituțiile prefectului pentru actele oficiale administrative”</li> <li>2. Activități specifice managementului de proiectului „Consolidarea performanței prefectilor și subprefectilor din România în contextul integrării în Uniunea Europeană și al descentralizării administrative și financiare”</li> <li>3. Întocmirea și monitorizarea implementării Planului propriu de dezvoltare a sistemului de control intern în DGICIP pentru anul 2013</li> <li>4. Redactarea de rapoarte, sinteze, informări, note și diverse situații</li> <li>5. Formularea de observații și propuneri la proiecte de acte normative întocmite de alte structuri ale ministerului sau alte instituții</li> </ol>
Realizări / contribuția managerului public la dezvoltarea instituțională: <b>a. Inițiative:</b>  <b>b. Promovarea și implementarea schimbării:</b>  <b>c. Valoarea adăugată:</b>	<p><b>a.</b> Managerul public a dovedit spirit de inițiativă, solicitând instituțiilor prefectului informații suplimentare față de cele solicitate de MAE, cu privire la implementarea prevederilor Cartei Europene a Limbilor Regionale și Minoritare în cadrul acestor instituții. Astfel, în momentul în care MAE necesita informații suplimentare față de cele solicitate inițial, aceste informații erau deja disponibile.</p> <p><b>b.</b> Managerul public a participat în grupul de lucru responsabil cu elaborarea unei propuneri de politici publice privind statutul prefectilor și subprefectilor din România, contribuind la elaborarea analizei situației existente, la dezvoltarea variantelor de soluționare și la efectuarea de propuneri specifice în cadrul acestui document de politică publică. Propunerea de politică publică a fost dezvoltată în conformitate cu prevederile HG nr. 775 / 2005 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central, cu modificările și completările ulterioare.</p>



	<p><b>c.</b> Managerul public a contribuit la îmbunătățirea procedurilor administrative și de management în cadrul departamentului în care lucrează, în special în proiectul „Sistem interoperabil centralizat pentru evidența apostilei eliberate de către instituțiile prefectului pentru actele oficiale administrative”. Astfel, în calitate de asistent coordonator proiect, managerul public a contribuit la implementarea proiectului prin care a fost asigurată posibilitatea verificării online a datelor din apostile eliberate pentru acte oficiale administrative.</p>
--	--

Numele și prenumele managerului public:	...
Gradul profesional curent:	principal
Instituția publică:	Ministerul Afacerilor Interne Unitatea de Politici Publice
Prioritățile / obiectivele instituției/organizației	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creșterea nivelului de securitate pentru cetățeni.</li> <li>2. Consolidarea securității frontierei de stat.</li> <li>3. Dezvoltarea capacității de reziliență în situații de criză și dezastru.</li> <li>4. Întărirea capacității administrative a MAI.</li> <li>5. Dezvoltarea capacității operaționale a MAI.</li> </ol>
Prioritățile / obiectivele departamentului	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creșterea eficienței și eficacității proceselor de politici publice, planificare strategică și bugetară derulate la nivelul MAI.</li> <li>2. Creșterea capacității de accesare a fondurilor europene la nivelul MAI.</li> <li>3. Consolidarea rolului UPP în procesul decizional eficient al MAI.</li> </ol>
Atribuțiile / responsabilitățile din fișa postului	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desfășoară activități specifice de analiză, monitorizare politici publice, planificare strategică și bugetară.</li> <li>2. Gestionează ansamblul activităților de planificare strategică și elaborează metodologii vizând îmbunătățirea procesului de planificare strategică la nivelul ministerului.</li> <li>3. Elaborează, în colaborare cu fiecare grup de lucru sectorial, forma finală a Planurilor Strategice pe sectoarele de activitate ale ministerului și a planurilor de acțiune pentru implementarea acestora.</li> <li>4. Elaborează forma integrată a planului de acțiune pentru implementarea Planului Strategic al MAI.</li> <li>5. Monitorizează modul de monitorizare a modului în care sunt implementate Planurile Strategice Sectoriale, întocmind în acest sens rapoarte de evaluare.</li> <li>6. Actualizează anual Planul Strategic al MAI.</li> </ol>
Realizări / contribuția managerului public la dezvoltarea instituțională:	<p><b>a.</b> Managerul public a propus un plan de acțiune, cu măsuri concrete și termene de realizare, pentru elaborarea proiectelor MAI pentru PALG.</p> <p><b>b.</b> Managerul public a propus intervenții asupra resurselor umane și managementul resurselor umane, în vederea utilizării planurilor strategice sectoriale de către structurile MAI. Managerul public a propus introducerea unui instrument de evaluare a performanței de tip Balanced Scorecard, în vederea identificării și dezvoltării la nivelul MAI al unui instrument modern de management care să ajute la monitorizarea și evaluarea executării Planului strategic instituțional.</p> <p><b>c.</b> Managerul public a elaborat Planul de activități al UPP pentru anul 2013, în vederea eficientizării activităților desfășurate în cadrul UPP. Managerul public a întocmit procedura UPP privind asigurarea relațiilor externe, în vederea elaborării metodologiei UPP de gestionare a relațiilor de coordonare, cooperare, control și colaborare cu structurile MAI, Direcția de Politici Publice din cadrul Cancelariei Primului-ministru, unitățile de politici publice din celelalte ministere; evidențierea mandatului UPP pentru relații externe în afara țării.</p>
<b>a. Inițiative:</b>	
<b>b. Promovarea și implementarea schimbării:</b>	
<b>c. Valoarea adăugată:</b>	

Numele și prenumele managerului public:	...
Gradul profesional curent:	superior
Instituția publică:	Ministerul Finanțelor Publice Unitatea de Politici Publice
Prioritățile / obiectivele instituției/organizației	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidarea calității finanțelor publice prin îmbunătățirea eficienței, transparenței și responsabilității modului de utilizare a resurselor publice.</li> <li>2. Crearea unui cadru fiscal și bugetar pe termen mediu obligatoriu.</li> <li>3. Asigurarea condițiilor necesare realizării unei creșteri economice sustenabile și menținerea stabilității macroeconomice.</li> </ol>
Prioritățile / obiectivele departamentului	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementarea la termen a Proiectului “Îmbunătățirea capacității instituționale a MFP de a elabora politica fiscală și nefiscală”, cod SMIS 39899.</li> <li>2. Dezvoltarea sistemului de planificare strategică în cadrul MFP.</li> <li>3. Creșterea performanțelor controlului intern prin implementarea standardelor de control intern/managerial.</li> </ol>
Atribuțiile / responsabilitățile din fișa postului	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Răspunde pentru legalitatea și corectitudinea de fond și de formă a tuturor lucrărilor pe care le întocmește.</li> <li>2. Acordă consultanță compartimentelor de specialitate ale MFP și structurilor subordonate în ceea ce privește elaborarea documentelor de politică publică.</li> <li>3. Participă la procesul de consultare și avizare a documentelor de politici publice elaborate de alte autorități publice.</li> <li>4. Participă la elaborarea Planului strategic al MFP.</li> <li>5. Participă, în cadrul procesului anual de elaborare a proiectului de buget al MFP, la elaborarea Documentului de politici publice sectoriale, strategie și coordonarea politicilor structurale pentru anul următor și perspectiva pe termen mediu.</li> <li>6. Asigură secretariatul Comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control intern managerial al MFP.</li> <li>7. Dezvoltă sistemul de control intern managerial în cadrul UPP.</li> <li>8. Asigură managementul și/sau implementarea proiectelor din sfera de competență a UPP, finanțate din fonduri europene nerambursabile.</li> </ol>
Realizări / contribuția managerului public la dezvoltarea instituțională: <b>a. Inițiative:</b>  <b>b. Promovarea și implementarea schimbării:</b>  <b>c. Valoarea adăugată:</b>	<p><b>a.</b> Managerul public a furnizat, prin modul de implementare al unui proiect, un model în cadrul MFP, din momentul implementării primului proiect, devenind un “mentor informal” în cadrul ministerului atât pentru elaborarea cererilor de finanțare, cât și pentru derularea ulterioară a proiectelor.</p> <p><b>b.</b> Managerul public a propus instruirea personalului MFP în domeniul politicilor publice și planificării strategice prin implementarea unui proiect finanțat din fonduri structurale, având în vedere capacitatea redusă de a aplica noile metodologii în procesul de formulare a politicilor publice la nivelul compartimentelor de specialitate ale MFP. Rezultatul l-a reprezentat instruirea, în domeniul politicilor publice, a 100 de funcționari publici din cadrul MFP.</p> <p><b>c.</b> Managerul public a contribuit la îmbunătățirea/elaborarea procedurilor de lucru, prin verificarea tuturor procedurilor interne elaborate în cadrul MFP. În cursul anului 2013 au fost verificate un număr de 52 de proceduri interne, din care au fost aprobate 37.</p>

Numele și prenumele managerului public:	***
Gradul profesional curent:	principal
Instituția publică: (dacă este posibil cu evoluție)	Ministerul Finanțelor Publice, Direcția Generală Pregătire ECOFIN și Asistență Comunicată În Cadrul Programului de Cooperare Elvețiano – Român, Direcția Îndeplinește Rolul de Unitate Națională de Coordonare (UNC)
Prioritățile / obiectivele instituției/organizației	1. consolidarea calității finanțelor publice prin îmbunătățirea eficienței, transparenței și responsabilității modului de utilizare a resurselor publice 2. crearea unui cadru fiscal și bugetar pe termen mediu obligatoriu 3. consolidarea capacității administrative pentru gestionarea fondurilor nerambursabile ale UE 4. asigurarea condițiilor necesare realizării unei creșteri economice sustenabile și menținerea stabilității economice 5. îmbunătățirea administrării veniturilor prin reforma administrației fiscale și reducerea costurilor de colectare
Prioritățile / obiectivele departamentului	1. asigurarea, în calitate de UNC, a premiselor necesare absorbției, până la sfârșitul anului 2019 a fondurilor nerambursabile elvețiene alocate României 2. consolidarea mecanismului de coordonare a domeniului afacerilor europene a căror implementare este de competența MFP 3. participarea la analiza politicilor comunitare relevante, în vederea elaborării strategiilor sectoriale – mandatelor generale pentru domeniile de competența MFP
Atribuțiile / responsabilitățile din fișa postului	1. coordonator – punct de contact pentru aspecte legate de comunicare din cadrul Programului de Cooperare Elvețiano – Român și responsabil pentru aspecte legate de publicitate 2. gestionarea ansamblului proceselor referitoare la COREPER 3. colaborarea cu Direcția Unitatea de coordonare a relațiilor cu UE în vederea corelării aspectelor conexe procesului de reformă a bugetului UE și înnoirea perspectivelor financiare 4. participarea în cadrul Comitetelor de Coordonare și Comitetelor de Selecție a fondurilor Tematice 5. participarea alături de alte direcții la analiza politicilor comunitare relevante, în vederea elaborării strategiilor sectoriale pentru domeniile de competența MFP
Realizări / contribuția managerului public la dezvoltarea instituțională: <b>a. Inițiative:</b> <b>b. Promovarea și implementarea schimbării:</b> <b>c. Valoarea adăugată:</b>	<b>a.</b> Managerul public a participat activ la procesul de elaborare și negociere a Cadrului Financiar Multiannual 2014 – 2020 al UE, făcând parte din grupul de lucru interinstituțional însărcinat de stabilirea pozițiilor de negociere ale României. Pe parcursul întregului proces a informat în mod periodic conducerea ministerului despre stadiul negocierii pentru fundamentarea deciziilor viitoare. <b>b.</b> Managerul public a elaborat Strategia de Comunicare pentru România din cadrul Programului de Cooperare Elvețiano – Român. <b>c.</b> Managerul public a făcut parte din echipele implementare a proiectelor: Servicii sociale și de sănătate integrate la nivelul societății, Îmbunătățirea unităților pediatrice de terapie intensivă și Servicii medicale prespitalicești și spitalicești de urgență, toate finanțate prin granturi oferite de Elveția

Numele și prenumele managerului public:	...
Gradul profesional curent:	principal
Instituția publică: (dacă este posibil cu evoluție)	Consiliul Județean Gorj, Direcția Juridică și Administrație Publică Locală
Prioritățile / obiectivele instituției/organizației	1. consolidarea unei baze economice sustenabile 2. dezvoltarea antreprenorială multisectorială 3. valorificarea potențialului turistic 4. reducerea presiunii generate de factorii socio-economici asupra mediului și respectarea principiilor de dezvoltare durabilă 5. abordarea integrată a aspectelor sociale
Prioritățile / obiectivele departamentului	1. coordonarea modului de implementare a politicilor în domeniul calității la nivelul instituției și al instituțiilor subordonate; 2. dezvoltarea politicilor județene în domeniul asistenței sociale; 3. coordonarea activității de implementare a strategiei de dezvoltare socio – economică a județului Gorj.
Atribuțiile / responsabilitățile din fișa postului	1. implementarea instrumentelor în domeniul calității (ISO implementare Sistem de control managerial intern) la nivelul Consiliului Județean Gorj și coordonarea modului de implementare a acestuia la nivelul instituțiilor subordonate; 2. coordonarea activității de asistență socială desfășurată la nivelul județului Gorj, inclusiv conducerea compartimentului Contractări servicii sociale; 3. coordonarea comitetului de monitorizare a Strategiei de dezvoltare durabilă a județului Gorj. 4. implementarea unor instrumente moderne de management organizațional (BSC, CAF). 5. scrierea și implementarea de proiecte cu finanțare externă atât în domeniul dezvoltării resurselor umane, a implementării instrumentelor de management a calității, promovării județului sau implementarea serviciilor e-guvernare.
Realizări / contribuția managerului public la dezvoltarea instituțională: <b>a. Inițiative:</b> <b>b. Promovarea și implementarea schimbării:</b> <b>c. Valoarea adăugată:</b>	<p><b>a.</b> Consiliul Județean Gorj a inițiat un proiect prin care s-a dorit realizarea unui sistem integrat de management al deșeurilor care să acopere întreg județul, fiind constituită în acest sens o unitate de management la conducerea căreia a fost numit managerul public. Întrucât documentele realizate de consultantul care a fost contractat de Ministerul Mediului nu au răspuns tuturor cerințelor impuse de legislația în vigoare și cerințele programului, proiectul nu a mai fost realizat. În această situație exista riscul ca sistemul de management al deșeurilor din județ să nu se poată conforma standardelor de mediu în vigoare. Pentru a rezolva situația, împreună cu factorii de decizie de la nivelul județului, s-a hotărât realizarea acestui sistem prin intermediul unui proiect cu finanțare prin mecanismul parteneriatului public – privat la care se lucrează și în momentul de față. Prin adoptarea acestei soluții s-a reușit adoptarea unei soluții alternative care să nu blocheze realizarea proiectului în cauză. Managerul public a reușit să mențină legătura cu factorii decizionali, să le ofere alternativele de rezolvare a situației și să coordoneze procesul de realizare a documentației pentru demararea parteneriatului public – privat.</p> <p><b>b. c.</b> În domeniul resurselor umane, a conștientizat carența de pregătire a personalului din cadrul instituției și a inițiat un proiect privind “Consolidarea sistemului intern de formare continuă a Consiliului Județean Gorj și a instituțiilor subordonate – SMIS 22800”. Principalele rezultate atinse în cadrul proiectului au fost:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 2 sisteme de formare internă create,</li><li>- 20 persoane instruite formare formatori și mentoring, - 165 persoane instruite în cel puțin unul dintre domeniile: achiziții publice, limbi străine, dezvoltarea proiectelor, licitarea și managementul proiectelor, protecția datelor cu caracter personal, stare civilă, evidența persoanelor,</li><li>-85 persoane participante la secțiunile de instruire în domeniile egalității de șanse și dezvoltării durabile.</li></ul> <p>Proiectul a fost selectat ca model de pună practică și prezentat în cadrul comitetului de monitorizare a Programului Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative.</p>

Numele și prenumele managerului public:	***
Gradul profesional curent:	superior
Instituția publică: (dacă este posibil cu evoluție)	Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale - Direcția Generală Sistemul Național Antigrindină și de Creștere a Precipitațiilor (DG SNACP)
Prioritățile / obiectivele instituției/organizației	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. asigurarea securității alimentare naționale prin creșterea și diversificarea producției agricole;</li> <li>2. creșterea competitivității produselor agroalimentare și pescărești românești pe piața europeană și globală în vederea echilibrării balanței comerciale agricole;</li> <li>3. absorbția fondurilor comunitare destinate finanțării domeniilor specifice;</li> <li>4. susținerea financiară și fiscală a agriculturii prin programe multianuale;</li> <li>5. eficientizarea structurilor de piață agricole și agroalimentare;</li> <li>6. accelerarea procesului de dezvoltare rurală, inclusiv a serviciilor din spațiul rural;</li> <li>7. modernizarea și extinderea infrastructurii de îmbunătățiri funciare, adaptarea agriculturii la schimbările climatice;</li> <li>8. reforma structurilor administrative cu atribuții în domeniul agriculturii.</li> </ol>
Prioritățile / obiectivele departamentului	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Protecția economiei agricole și a comunităților rurale față de fenomenele meteorologice periculoase (grindină, ploi torențiale, înghețuri târzii de primăvară, tornade locale, etc.).</li> <li>2. Implementarea unor metode moderne de intervenții active în atmosfera și extinderea utilizării de noi tehnologii în aplicații pentru agricultură avansată.</li> <li>3. Dezvoltarea și exploatarea operațională echilibrată a unităților Sistemului pentru creșterea și uniformizarea precipitațiilor în zonele de interes ale țării, complementar altor măsuri (irigații, împăduriri, etc.), în scopul protecției economiei agricole și a așezărilor umane față de seceta severă.</li> </ol>
Atribuțiile / responsabilitățile din fișa postului	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborarea Planului de securitate al MADR pentru infrastructura critică națională „Sistemul național antigrindină și de creștere a precipitațiilor” (desemnat ca și ofițer de legătură pentru securitate al DGSNACP);</li> <li>2. Elaborarea raportului de activitate pentru 2012 (inițiere, redactare, centralizare, elaborare formă finală), planificarea activităților pentru 2013 și elaborarea planului de achiziții pentru 2013 (formulare propuneri, centralizare, elaborare formă finală);</li> <li>3. Reprezentare structura și participare în cadrul grupurilor de lucru din MADR pentru: operaționalizarea Sistemului de control managerial, elaborarea Planului strategic instituțional, elaborarea noului PNDR.</li> </ol>
Realizări / contribuția managerului public la dezvoltarea instituțională: a. <b>Inițiative:</b>  b. <b>Promovarea și implementarea schimbării:</b>  c. <b>Valoarea adăugată:</b>	<p>a. În contextul actualizării strategiilor guvernamentale de la nivel guvernamental, armonizat cu direcțiile de la nivel european stabilite prin documente precum Agenda Europa 2020, noua Politică Agricolă Comună și directive europene (Directiva Servicii, Directiva Inspire, Directiva privind infrastructurile critice), managerul public a făcut demersuri pentru participare în grupuri de lucru de la nivelul MADR, precum și interinstituțional, unde a ridicat în discuție problematici vizând combaterea efectelor schimbărilor climatice, adaptarea noilor tehnologii în agricultură și desemnarea infrastructurilor critice naționale, cu luarea în considerare a aspectelor privind intervenții active în atmosferă, aceste aspecte regăsindu-se în cadrul strategiilor guvernamentale elaborate. Ca urmare a implicării active în elaborarea politicile agricole, a fost decorată cu medalia Meritul agricol în grad de ofițer, de către Președinția României, pentru „meritele avute în elaborarea și aplicarea politicilor de dezvoltare agrară, pentru activitatea desfășurată în vederea dezvoltării rurale”. Managerul public a participat la elaborarea propunerii inițiale a Planului strategic instituțional al MADR, a centralizat contribuțiile acestora și a facilitat demersurile de agreare a conținutului acestui document, a elaborat forma finală a acestui plan strategic instituțional. Capacitatea de a conduce și coordona a managerilor publici este recunoscută, în cazul managerului public recunoașterea competențelor de conducere a fost realizată inclusiv prin promovarea temporară în 2008 în funcția de Secretar General adjunct al MADR.</p> <p>b. c. Managerul public a participat la elaborarea și promovarea HG nr. 393/2013 privind aprobarea obiectivelor etapei a XIV-a 2013 a Programului de realizare a Sistemului Național Antigrindină și de Creștere a Precipitațiilor pe perioada 2010-2024. Managerul public a participat la elaborarea planului de securitate și analiza de risc pentru protecția infrastructurilor critice naționale acoperind raza de acțiune a Unității Pilot de Combateră a Căderilor de Grindină Prahova, a agreat cu părțile interesate conținutul acestui document și a redactat forma finală a acestor documente.</p>

Numele și prenumele managerului public:	...
Gradul profesional curent:	principal - Funcție publică ocupată în prezent: director
Instituția publică: (dacă este posibil cu evoluție)	Ministerul Mediului și Schimbărilor Climatice Direcția Generală AM POS Mediu, Direcția Programare și Evaluare
Prioritățile / obiectivele instituției/organizației	1. Îmbunătățirea calității vieții, prin dezvoltarea infrastructurii de mediu și de protecție împotriva riscurilor naturale, conservarea biodiversității, reducerea poluării aerului 2. Absorbția fondurilor europene disponibile pentru sectorul de protecția mediului (Programul Operațional Sectorial Mediu 2007-2013, Programul Operațional Infrastructură Mare 2014-2020).
Prioritățile / obiectivele departamentului	1. Gestionarea documentelor de programare aferente fondurilor europene pentru protecția mediului aferente perioadei 2007-2013 (Program Operațional, Document Cadru de Implementare, Ghiduri ale Solicitantului, Proceduri Operaționale pentru partea de evaluare și selecție) 2. Dezvoltarea unui portofoliu de proiecte mature pentru atragerea fondurilor disponibile prin POS Mediu 2007-2013 3. Evaluarea și selecția în vederea finanțării a propunerilor de proiecte depuse pentru finanțare din POS Mediu 2007-2013. 4. Elaborarea documentelor de programare aferente fondurilor europene pentru protecția mediului aferente perioadei 2014-2020 5. Dezvoltarea unui portofoliu de proiecte în vederea atragerii finanțării pentru perioada 2014-2020
Atribuțiile / responsabilitățile din fișa postului	1. Coordonarea activității Direcției Programare și Evaluare 2. Coordonarea activității Direcției Monitorizare Implementare FEDR 3. Coordonarea activității Compartimentului Coordonare Program Operațional 4. Coordonarea procesului de reorganizare administrativă și funcțională a AM POS Mediu 5. Finalizarea procesului de evaluare intermediară a POS Mediu
Realizări / contribuția managerului public la dezvoltarea instituțională: <b>a. Inițiativa:</b>  <b>b. Promovarea și implementarea schimbării:</b>  <b>c. Valoarea adăugată:</b>	<b>a.</b> Managerul public a acționat preventiv, în sensul revizuirii sistemului de monitorizare a proiectelor aflate în implementare, luând în considerare nemulțumirile DG Regio din cadrul Comisiei Europene cu privire la acest sistem. Astfel, în baza analizei elaborate cu privire la sistemul existent, a dezvoltat un nou sistem de monitorizare a proiectelor aflate în implementare și a asigurat implementarea acestuia. Ca urmare a demersurilor sale, au putut fi evitate posibile sancțiuni din partea Comisiei Europene, care puteau determina blocări ale POS Mediu. Managerul public a identificat probleme privind comunicarea cu Autoritatea de Audit și Autoritatea de Certificare și Plată, în baza rapoartelor negative cu privire la activitățile POS Mediu. Pentru remedierea acestor probleme, a stabilit coordonatori de comunicare în relațiile instituționale cu aceste structuri. Îmbunătățirile în modul de derulare a misiunilor de control / audit s-a reflectat în conținutul rapoartelor de audit / control. <b>b.</b> Managerul public a coordonat procesul de reorganizare administrativă și funcțională a AM POS Mediu, asigurând de asemenea și implementarea acestei schimbări, noul sistem fiind funcțional din aprilie 2013. Eficientizarea activității s-a făcut în urma unei analize sistematice, menite să asigure eliminarea suprapunerilor de sarcini între departamente, prin reorganizare și realocare a sarcinilor în cadrul instituției. Astfel, se asigura și o reacție mai rapidă din partea instituției în monitorizarea implementării proiectelor. La nivel sectorial, managerul public a coordonat la nivelul AM POS Mediu procesul de regionalizare în domeniul investițiilor în sisteme de apă și deșeuri, în concordanță cu tendințele de la nivel european cu privire la gestionarea acestor servicii publice. Managerul public a sprijinit MMSC în demersurile de dezvoltare a capacității de gestionare a ariilor protejate, fiind activ în grupul de lucru implicat în dezvoltarea proiectului. A sprijinit dezvoltarea asociațiilor de dezvoltare comunitară în sectorul de apă și dezvoltarea unui sistem de benchmarking la nivel de sector, asigurând coordonarea procesului de dezvoltare a proiectului, în colaborare cu Banca Europeană de Reconstrucție și Dezvoltare. <b>c.</b> Valoarea adăugată în activitatea sa a fost atât la nivel sistemic, cât și la nivel operațional. Astfel, la nivel sistemic, a participat în grupul de lucru responsabil de modificarea POS Mediu, pentru adaptare la situația curentă și crearea contextului menit să asigure creșterea absorbției. Prin participarea într-un grup de lucru mic, de 3 persoane, a contribuit la fundamentarea modificărilor efectuate în cadrul programului. La nivel operațional managerul public a dezvoltat și elaborat 2 proceduri operaționale de monitorizare a implementării proiectelor, prin care a introdus un sistem pro-activ de monitorizare bazat pe clase de risc. Aceste proceduri au fost implementate, fiind apreciate pozitiv de Comisie.

Numele și prenumele managerului public:	.....
Gradul profesional curent:	superior Funcție publică ocupată în prezent: director Resurse Umane
Instituția publică: (dacă este posibil cu evoluție)	Consiliul Concurenței Direcția Resurse Umane
Prioritățile / obiectivele instituției/organizației	1. creșterea efortului pentru depistarea și sancționarea încălcării regulilor de concurență 2. promovarea cadrului legal privind concurența neloială 3. dezvoltarea filtrului de concurență și de ajutor de stat în analiza de impact a reglementărilor 4. finalizarea cu succes a procesului de examinare a politicii concurenței în România de către OCDE 5. implementarea proiectelor derulate cu parteneri externi
Prioritățile / obiectivele departamentului	1. simplificare proceselor din domeniul resurselor umane 2. dezvoltarea unor arii noi de interes în domeniul resurselor umane 3. dezvoltarea competențelor și abilităților de management al resurselor umane la nivelul managerilor de linie 4. dezvoltarea capabilităților direcției de resurse umane 5. finalizarea cu succes a componente de resurse umane a proiectului cu finanțare europeană derulat în colaborare cu Banca Mondială
Atribuțiile / responsabilitățile din fișa postului	1. crearea profilelor de competențe și abilități pentru inspectorii de concurență 2. plan de acțiune pentru motivarea personalului 3. integrarea personalului nou angajat 4. restructurarea unor procese în domeniul resurselor umane 5. diversificare mijloacelor de promovare a concursurilor de recrutare 6. realizarea de interviuri cu angajații care pleacă din instituție 7. colaborarea cu mediul academic
Realizări / contribuția managerului public la dezvoltarea instituțională: <b>a. Inițiative:</b>  <b>b. Promovarea și implementarea schimbării:</b>  <b>c. Valoarea adăugată:</b>	<b>a.</b> Implementarea unei soluții tehnice de evaluare 360 la nivelul instituției. Pentru că soluțiile existente pe piață nu corespundeau cu nevoile instituției s-a elaborat un model in-house. S-a apelat la consultanță din domeniul evaluării 360 și IT. S-au corelat mai multe aspecte: nevoile instituției, datele tehnice existente în instituție și abordările consultanților.  <b>b. c.</b> În urma colaborării cu mediul academic, 29 de studenți / masteranzi au desfășurat stagii în cadrul CC. S-a structurat un curs post-universitar în domeniul concurenței în cadrul ASE. S-au dezvoltat 3 teme de cercetare în colaborare cu ASE



Numele și prenumele managerului public:	...
Gradul profesional curent:	superior
Instituția publică: (dacă este posibil cu evoluție)	INSTITUȚIA PREFECTULUI JUDEȚUL SIBIU, COMPARTIMENTUL MANAGEMENT PUBLIC, AFACERI EUROPENE ȘI RELAȚII INTERNAȚIONALE / STRUCTURA DE SECURITATE
Prioritățile / obiectivele instituției/organizației	1. controlul de legalitate și aplicarea programului de guvernare în județul Sibiu 2. gestionarea situațiilor de urgență 3. furnizarea serviciilor publice de înmatriculare autovehicule, eliberare permise auto și eliberare pașapoarte către cetățeni
Prioritățile / obiectivele departamentului	1. elaborarea și implementarea strategiei de dezvoltare a instituției 2. gestionarea problematicei afacerilor europene – cu ajutorul rețelei SISOP 3. protejarea informațiilor clasificate și pregătirea personalului cu drept de accesare a acestor informații
Atribuțiile / responsabilitățile din fișa postului	1. întocmește Programul de prevenire a scurgerii de informații clasificate pentru Instituția Prefectului județul Sibiu pe care îl supune avizării șefului Structurii de Securitate și Serviciului de Informații și Protecția Informațiilor Județul Sibiu și îl înaintează prefectului pentru aprobare 2. coordonează activități, proiecte, programe, compartimente, alte structuri funcționale sau servicii publice, după caz 3. elaborează și propune strategii de comunicare și management la nivel intra și interinstituțional 4. identifică domenii care ar putea beneficia de asistență externă privind reforma administrației publice precum și de proiecte corespunzătoare 5. monitorizează activitatea prestatorilor de servicii pentru implementarea proiectului, servicii financiare, juridice, auditarea proiectului, aplicației software de monitorizare.
Realizări / contribuția managerului public la dezvoltarea instituțională: <b>a. Inițiative:</b> <b>b. Promovarea și implementarea schimbării:</b> <b>c. Valoarea adăugată:</b>	<b>a.</b> Având o experiență bogată în cadrul Instituției Prefectului județul Sibiu, managerul public a identificat ca fiind o problemă majoră necunoașterea atribuțiilor instituției la nivelul populației. În acest sens a elaborat un proiect intitulat CIVIC-ON al cărui obiectiv principal a fost informarea cetățenilor asupra rolului actorilor sociali, al instituțiilor publice și asupra drepturilor și obligațiilor cetățenești. <b>b. c.</b> De asemenea, managerul public a intervenit activ pentru micșorarea timpilor de eliberarea a pașapoartelor simple în regim de urgență de la 7 zile la 2 ore. <b>c.</b> Cunoșcând beneficiile C.A.F. și confruntându-se cu capacitatea managerială scăzută de la nivelul deconcentratelor, a susținut implementarea C.A.F. în 10 instituții care s-au oferit în mod voluntar. S-au dezvoltat în acest fel planuri de acțiune realiste, cu o prioritizare corectă a activităților.

Din analiza fișelor de bune practici ale performanțelor profesionale ale managerilor publici, s-a constatat că aceștia, indiferent dacă au fost încadrați la nivel central sau local, au primit atribuții specifice precum:

- coordonarea, evaluarea și monitorizarea proiectelor cu finanțare externă;
- elaborarea procedurilor necesare bunei desfășurări a activității autorității sau instituției publice;
- elaborarea strategiilor instituțiilor;
- elaborarea politicilor publice;
- contribuția la elaborarea sau modificarea unor acte normative specifice domeniului de activitate;
- coordonarea procesului de implementare a managementului calității;
- implementarea Sistemului de Control Intern Managerial (în aplicarea Ordinului Ministerului Finanțelor Publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, cuprinzând standardele de control intern/managerial la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control intern/managerial).

Un procent mare din numărul managerilor publici plasați la nivelul administrației publice centrale au atribuții în domeniul programelor cu finanțare externă, fie ca vorbim despre scrierea proiectelor, de implementare sau chiar control. O parte dintre ei coordonează servicii sau direcții cu atribuții în această sferă de activitate, fapt care demonstrează un grad ridicat de competență, precum și un grad ridicat de încredere pe care factorul decizional îl are în această categorie de funcționari publici. Cu titlu de exemplu, atribuțiile managerilor publici, așa cum reiese din fișele de bune practici, demonstrează, pe lângă un grad ridicat de profesionalism, și abilități de coordonare și îndrumare a echipelor.

Tot la nivelul administrației publice centrale, se poate observa, de asemenea, tendința de a dispune coordonarea Unităților de Politici Publice de către manageri publici. Cu titlu de exemplu, trebuie menționați ca modele de bune practici, managerii publici coordonatori ai activității UPP-urilor din cadrul Ministerului Finanțelor Publice și Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice.

Deși se regăsesc în procent foarte mic, în cadrul administrației publice locale, managerii publici implementează în mod eficient prevederile Ordinului Ministerului Finanțelor Publice nr. 946/2005 și, în cele mai multe cazuri, sunt responsabili pentru elaborarea strategiei instituției în cadrul căreia își desfășoară activitatea.

## 8. CONCLUZII ȘI PROPUNERI DE LEGE FERENDA

Programele de formare ”Young Professional Scheme” (Proiectul/Schema Tinerilor Profesioniști) și Bursa Specială ”Guvernul României” au fost inițiate în perioada în care statul român se pregătea să adere la Uniunea Europeană și elabora instrumentele necesare implementării acquis-ului comunitar. La acel moment, necesitatea de a profesionaliza sistemul funcției publice din România a condus la crearea unor noi mecanisme reformatoare pentru managementul resursei umane din administrația publică.

Proiectele tinerilor profesioniști au reprezentat forme de atragere în funcția publică a unor persoane încrezătoare în viitorul lor, entuziaste, capabile să reprezinte un vector al schimbării modului în care se realizează actul administrativ în România.

Acum ne aflăm din nou într-o perioadă în care actorii interni și externi ai serviciului public solicită implementarea unor noi măsuri prin strategia de consolidare a administrației publice. De aceea, nu întâmplător, se readuce în discuție necesitatea de profesionalizare a funcției publice, de inovare a sistemelor de recrutare și evaluare, de integrare a tinerilor în rândul personalului din administrație. Aceste deziderate pot fi îndeplinite și prin revigorarea unui nou program de formare destinat obținerii statutului de manager public.

Este adevărat că în evidența ANFP există încă absolvenți ai programelor YPS și BSGR care nu au fost plasați. Acest lucru se datorează, de regulă, numărului mic de funcții publice specifice de manager public vacante de la nivelul administrației publice (atât centrale, cât și locale) pentru motivele descrise în capitolele anterioare. Aceste dificultăți pot fi depășite prin modificarea cadrului legislativ prealabil demarării unui nou proiect.

*De aceea, recomandăm continuarea programului de formare a managerilor publici și plasarea în sistem a unor noi generații. Astfel, rolul acestor concluzii este acela de a potența aspectele pozitive și exemplele de bună practică din desfășurarea / implementarea proiectelor YPS, încercând eliminarea aspectelor negative identificate în capitolele anterioare. Propunerea vizează următoarele etape:*

### **Recrutarea**

Din punct de vedere al grupului țintă al noului proiect YPS, considerăm că nu trebuie să renunțăm la ideea ca acesta să se adreseze tinerilor, așa cum sunt ei definiți prin Legea nr. 350/2006, cu modificările și completările ulterioare. În mod evident, candidații la concursul național trebuie să îndeplinească cerințele generale pentru a fi ulterior numiți (plasați) într-o funcție publică de clasa I, cerințe descrise de Legea nr. 188/1999 r2 privind Statutul funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare.

Managerii publici trebuie să aducă plus valoare unui sistem pe care îl cunosc deja. Mai mult, plasarea lor în cadrul instituțiilor publice nu mai trebuie să fie o provocare. De aceea, este indicat ca recrutarea să se realizeze din rândul funcționarilor publici. Astfel, în procesul de formare accentul s-ar pune pe dezvoltarea cunoștințelor, abilităților și competențelor, și nu pe cunoașterea sistemului de administrație publică.

### **Selecția**

Selecția participanților la programul de formare YPS s-a realizat prin concurs național. Acesta a fost realizat cu ajutorul experților străini din cadrul programelor PHARE. Probele de concurs au vizat verificarea compatibilității cu cadrul de competențe creionat pentru managerii publici. Concursul național a fost o reușită a programului și ar trebui păstrat.

Înainte de a obține un loc în cadrul programului de formare, candidații ar trebui să comunice acordul instituției angajatoare de a le suspenda raportul de serviciu în funcția publică ocupată și a

îi numi în funcție publică de manager public, la finalizarea și absolvirea cursurilor, prin transformarea postului ocupat inițial.

## **Formarea**

Componenta de formare a programului destinat obținerii statutului de manager public a furnizat tinerilor cursanți o combinație de experiențe prin:

- instruire în domeniul managementului public la nivelul administrației publice, bazat pe metode moderne de instruire, inclusiv cele adoptate de institutele de formare din cadrul țărilor Uniunii Europene;
- stagii de practică sistematice la nivelul instituțiilor publice românești și europene, experiență legată de cursurile de instruire teoretică;
- experiență personală directă fie prin perioadele de stagiu în administrația publică de la nivelul unor țări ale Uniunii Europene, fie în calitate de studenți la cursuri postuniversitare în școli specializate sau universități.

Menținerea duratei de formare la minimum un an este recomandată. Tânărul absolvent se "rupe" de vechiul mediu de formare ca funcționar public și dobândește noi valențe, integrându-se în corpul managerilor publici. La revenirea în vechea instituție angajatoare, trebuie să fie pregătit să își exercite noile atribuții și competențe de pe o poziție cu noi responsabilități.

## **Plasarea**

Problema majoră a programelor destinate managerilor publici a fost aceea a plasării. Așa cum am arătat, plasarea s-a dovedit a avea mai mult succes atunci când cursanții nu era obligați să înceteze raportul de serviciu / contractul de muncă cu instituțiile angajatoare. Totodată, instituțiile publice care încadraseră deja manageri publici au fost cele care au solicitat plasarea de noi absolvenți.

Pe de altă parte, deși legislația prevede corelarea nevoilor instituționale și profilele viitorilor cursanți, în realitate instituțiile publice nu au comunicat Agenției Naționale a Funcționarilor Publici aceste nevoi. Este bine știut faptul că, în perioada actuală suspusă numeroaselor schimbări de viziune, instituțiile publice din România reușesc rareori să previzioneze asupra resurselor proprii. De aceea, considerăm că strategia plasării absolvenților programelor de formare a managerilor publici ar trebui să se adreseze tinerilor deja angajați în administrația publică Astfel nevoia instituțională este deja identificată.

Dacă premisele unei cariere în funcția de manager public păstrează coordonatele descrise de legislația actuală, este de așteptat ca un concurs național pentru participarea la un nou proiect YPS să suscite o concurență accentuată.

Din punct de vedere al tehnicii de plasare, am arătat faptul că procedura de elaborare a unui plan de repartizare, aprobat de Guvernul României, nu a funcționat. Astfel, putem considera că cea mai bună soluție ar fi transformarea propriului post al absolventului din cadrul structurii angajatoare. O astfel de procedură ar permite asumarea angajamentului conducătorului instituției publice că instituția publică a identificat nevoia unui post de manager public în structura sa și a trimis la concursul de recrutare tineri care își pot asuma rolul de agent al schimbării.

## **Cariera**

Din punct de vedere al carierei, cadrul legislativ ar trebui să reazeze poziția managerului în structura de funcții publice a instituției pe baze mai flexibile. Recomandăm stabilirea unei fișe de post minimale și a unui cadru de competențe standardizat, acestea asigurând astfel și poziția în structura organigramei, pe baza atribuțiilor, responsabilităților și obiectivelor.

Fișele de evaluare au identificat în primul rând poziționarea managerilor publici în statul de funcții al autorităților / instituțiilor publice în raport cu atribuțiile și obiectivele acestora. De

regulă, rolul managerilor publici se identifică fie la nivelul strategic (elaborare, programare, implementare, control), fie la nivel de coordonare operațională în domenii ce aparțin managementului resurselor umane, managementului proiectului, control managerial intern etc. Recomandăm menținerea în continuare a acestor domenii prioritare de activitate pentru managerii publici.

Considerăm că nivelul de responsabilitate la care se situează funcționalul public manager public trebuie să imprime un nivel de salarizare diferit de cel al funcției de execuție. Nu considerăm că trebuie să se renunțe la sporul de manager public. Totuși, în vederea alinierii la sistemul de salarizare din instituția angajatoare, salariul unui manager public (care absolvă noul program) nu ar trebui să îl depășească pe cel al funcției de conducere de la nivel de director/director general sau echivalent. În acest fel, se reintroduce sistemul de stimulare la ocuparea unor funcții publice de nivel superior (conducere sau înalt funcționar public).

În ceea ce privește cariera managerului public deja numit în funcție, recomandăm modificarea cadrului legislativ pentru a flexibiliza ocuparea posturilor temporar vacante. De asemenea, mobilitatea în funcție prin transfer ar trebui urmărească asigurarea propagării experienței și cunoștințelor unui manager public la toate nivelele administrației publice (central, teritorial și local).

Pe de altă parte, prin modificarea cadrului normativ, este necesar a se stabili o mai mare flexibilitate în cariera managerului public. În prezent, odată cu încetarea raportului de serviciu din funcția de manager public, acesta nu mai poate redobândi acest statut, decât dacă a ocupat o funcție de conducere sau de înalt funcționar public din care a fost eliberat, din motive neimputabile. Nu este totuși recomandat ca statul român să renunțe la investiția în tânărul absolvent manager public și să nu îi permită schimbări temporare în carieră.

Sistemul de evaluare externă a performanțelor profesionale a managerilor publici nu s-a bucurat de susținere financiară din partea instituțiilor publice cu atribuții legale în acest sens. Evaluarea externă s-a realizat exclusiv în perioadele în care, sub o formă sau alta, proiectul a beneficiat de finanțare din fonduri europene. Totuși evaluarea externă este un exemplu de bună practică a managementului resurselor umane în administrația publică din România. De lege ferenda, considerăm că procedura ar trebui reasezată pe mecanisme mai flexibile și păstrată într-o formă care să implice mai puține resurse decât la acest moment. Evaluarea anuală ar permite menținerea sistemului de carieră rapidă specific funcției de manager public.

Faptul că Agenția a fost implicată direct în procesul de evaluare externă din anul 2014 a permis construirea unei viziuni globale asupra activității managerilor publici care activează în sistemul administrației publice la acest moment.

De aceea arătăm că, dacă se depășesc dificultățile plasării, managerii publici își găsesc un rol bine definit în sistemul funcției publice.

### **Finalizarea carierei**

Potrivit dispozițiilor art. 51 din Legea nr. 188/1999, funcționarii publici care urmează forme de perfecționare profesională, a căror durată este mai mare de 90 de zile într-un an calendaristic finanțate din bugetul de stat sunt obligați să se angajeze în scris că vor lucra în administrația publică între 2 și 5 ani de la terminarea programelor. Acest principiu este valabil și pentru absolvenții programelor destinate formării ca manager public. De aceea, considerăm că este necesară menținerea acestui angajament.

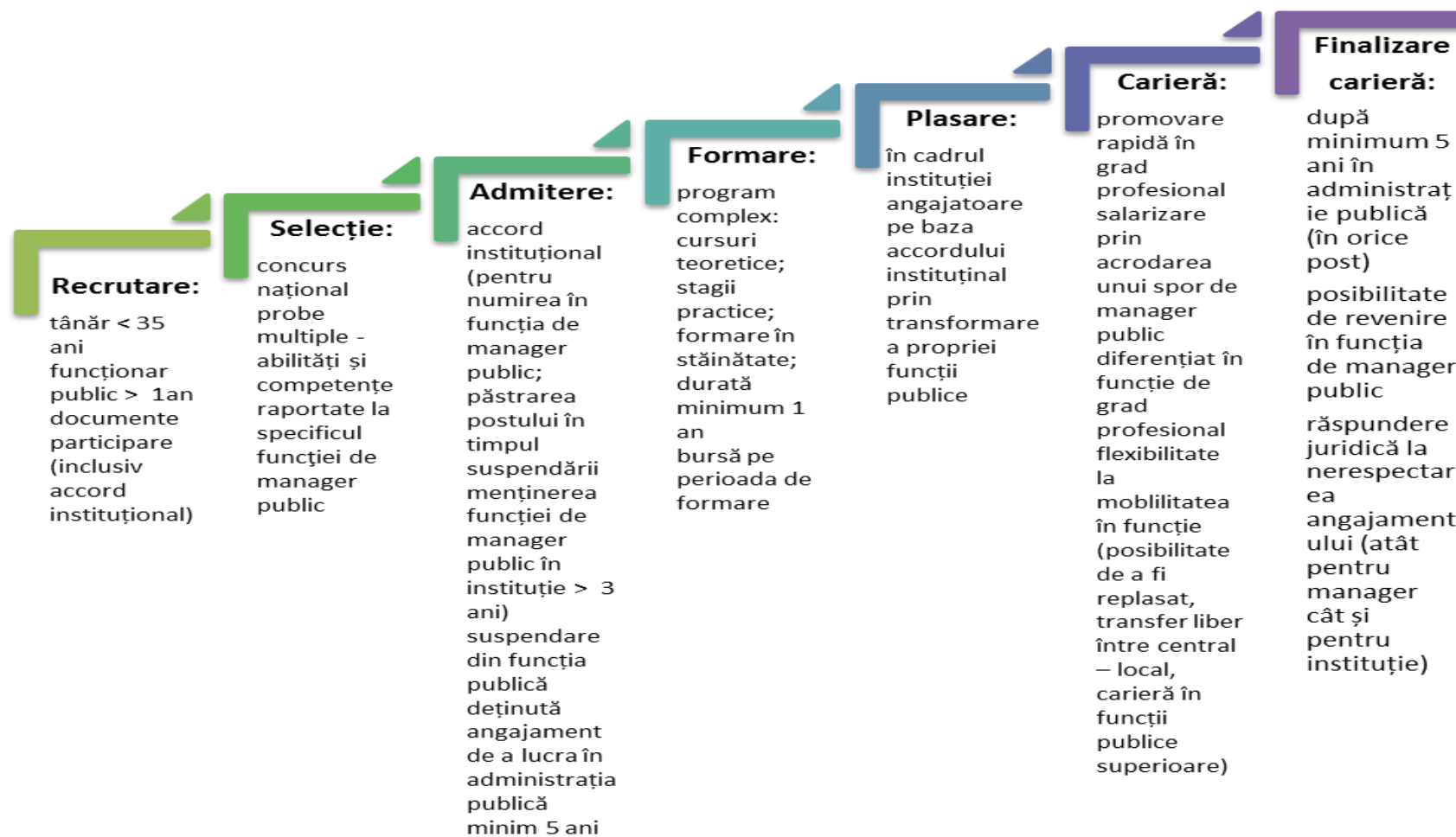
Pe de altă parte, statul român trebuie să acorde o mai mare grijă resurselor umane care lucrează în sistem public, mai ales acelor persoane în care a investit fonduri pentru formare și perfecționare. Una dintre soluțiile propuse este obligativitatea obținerii angajamentului instituției unde este încadrat cursantul pentru participarea acestuia la programul de formare ca manager public. Pe de altă parte, este necesar ca instituția publică să nu poată desființa funcția publică de

manager public fără analiza oportunității de a renunța la o persoană formată prin programe finanțate din bugetul de stat sau cel atras din fonduri europene. De aceea, propunem introducerea avizului expres al ANFP la desființarea unei funcții publice de manager public.

În aplicarea aceluiași principiu al neirosirii resurselor deja investite, considerăm că este oportun ca managerul public care, din motive neimputabile și-a încetat raportul de serviciu (inclusiv prin demisie) să poată fi replasat într-o funcție publică specifică de manager public.

## ***PROFESIONALIZAREA FUNCȚIEI PUBLICE***

### ***PROPUNERE PRIVIND CARIERA MANAGERULUI PUBLIC***



## 9. ANEXE

### ANEXA I

#### *Descrierea programului de formare YPS 4*

##### *Contextul general*

Programul de formare YPS a trecut printr-un continuu proces de schimbare și îmbunătățire, evoluând atât de la un ciclu la altul, cât și pe parcursul fiecărui ciclu. Ciclul 4 a avut oportunitatea de a reuni toate aceste lecții învățate pentru a propune un cadru general de elaborare care, în mod ideal, să fie reluat într-o proporție cât mai mare, pentru a avea un impact maxim în următoarele cicluri. Astfel au fost luate în considerare rolul managerilor publici la locul de muncă în funcție de impactul pe care trebuie să îl aibă (contribuțiile la accelerarea anumitor reforme) și o legătură cât mai strânsă între programul de formare și celelalte componente ale proiectului (selecția, convocarea, componenta externă, plasarea, dezvoltarea carierei), pentru ca acesta să devină pertinent și eficient.

##### *Obiectivele programului*

- elaborarea programului de formare să ia în considerare nevoile instituționale privind contribuția managerilor publici;
- elaborarea programului de formare să reflecte în mai mare măsură diferența dintre bursieri și stagiați din punctul de vedere al nevoilor lor de formare și de dezvoltare, deoarece aceștia sunt predispuși să aibă prestații inegale în calitate de manageri publici;
- elaborarea programului de formare și a curriculum-ului să reflecte semnificația aspectelor problematice care definesc rolul și impactul acestora, într-o perspectivă multidisciplinară interinstituțională, și cu orientare spre rezultate, feedback și cultura învățării;
- cadrul general de competențe al managerilor publici la absolvire ar trebui văzut ca o îmbinare a calificărilor lor academice, personalității și profilului comportamental, aptitudinilor și atitudinilor pe care le adaugă formarea în cadrul YPS. Aceste seturi de competențe trebuie să fie variate, pentru a corespunde diversității activităților pe care managerul public este posibil să le îndeplinească după absolvire.

##### *Principalele faze și programarea generală a programului de formare – calendarul formării*

Noul model propus a constat în 4 faze principale, însumând 28 de săptămâni. Prima fază a fost programată să înceapă pe 18 mai, permițând o săptămână de orientare înainte de înscrierea oficială la INA pe 25 mai. Aceasta a permis și o finalizare a demersurilor de pre-înscriere. Data de închidere a noului model a fost stabilită pentru 27 noiembrie.

##### *Calendarul programului*

1. faza 1 (18 mai 2009 – 12 iunie 2009, implementată în principal la INA): integrare – activități care au avut ca scop familiarizarea participanților cu particularitățile programului și ale statutului managerului public. În cadrul acestei faze a fost inclus și modulul de Administrație Publică.
2. faza 2 (15 iunie 2009 – 4 septembrie 2009): modulele de bază – implementarea a 6 module de bază, care au reprezentat conținutul generalist al programului de formare.
3. faza 3 (7 septembrie 2009 – 25 septembrie 2009): modulele de specializare – abordarea aprofundată a domeniilor de formare al căror conținut a fost concentrat asupra elementelor care



definesc mai clar rolul managerilor publici și a informațiilor concrete despre tipurile de posturi pe care le pot ocupa managerii publici.

4. faza 4 (28 septembrie 2009 – 20 noiembrie 2009): stagiul practic – stagiile practice pe bază de proiecte, la nivelurile local și central, având legătură cu specializările participanților și repartizarea finală.

### ***Programul de formare fază cu fază***

#### ***Faza 1: Integrarea***

Experiența ciclului precedent a arătat că etapa integrării are potențial în creșterea semnificativă a valorii adăugate a programului de formare, din perspectiva atingerii obiectivelor formării în mai mare măsură, precum și din perspectiva unei mai bune gestiuni a programului de formare ca întreg.

Obiectivul general al fazei de integrare l-a reprezentat oferirea informațiilor necesare, a resurselor și a motivării pentru a sprijini participanții selectați în adaptarea la un nou mediu.

Această fază a oferit și posibilitatea de a stabili încă de la început premise și așteptări clare din punct de vedere al eticii, integrității, responsabilității și al tuturor celorlalte concepte din această sferă, care sunt temelia unui bun program de dezvoltare. De asemenea, a urmărit abordarea la timp a problemei diferențelor între categoriile de participanți din punctul de vedere al nevoilor de dezvoltare și de învățare, pentru a fi siguri că, în momentul în care începe implementarea programului de formare, toți participanții sunt, pe cât posibil, la fel de pregătiți să participe.

Prin urmare, în această fază au fost incluse 2 tipuri de activități:

- un tip de activitate adresat tuturor participanților: inițiere în YPS 4 cu sesiuni de formare despre program – introducere și detalii despre programul de formare, formalitățile și regulamentele INA, statutul managerilor publici, întâlniri tematice cu persoane relevante (manageri publici, agenți guvernamentali, etc.). Un alt element important l-a reprezentat dezvoltarea personală și dezvoltarea abilităților și aptitudinilor participanților de a lucra eficient în echipe și de a îndeplini obiective lucrând în echipă.
- un al doilea tip de activitate s-a adresat anumitor grupuri din totalul participanților la YPS 4, având ca scop să le ofere posibilitatea să acopere diferențele de cunoștințe pentru a începe programul de formare de la niveluri de competență aproximativ similare. Aceste activități au inclus: formarea în domeniul administrației publice (cadru instituțional, cadru legal, administrația publică, reforma, etc.) pentru participanții cu experiență redusă ori inexistentă în sistemul public; formarea în domeniul reformei administrației publice pentru participanții cu mai multă experiență; formare pentru îmbunătățirea cunoștințelor de limbă străină; pachete de învățare individuală pe diferite teme etc.

#### ***Faza 2: Modulele generaliste de bază***

Programul de formare și-a păstrat caracteristicile generaliste, continuând să se asigure că toți participanții au ajuns, prin parcurgerea programului, la o bună înțelegere a mai multor subiecte/teme "de bază" și au dezvoltat un set minim de cunoștințe despre fiecare dintre acestea. Alegerea tematicilor, precum și abordarea generală a fiecăreia au condus la un cadru general de competențe pentru managerii publici. Pe lângă capacitatea unei înțelegeri tehnice (managementul resurselor umane, politică financiară, etc.), programul de formare a încurajat participanții să-și dezvolte o serie de aptitudini practice la un nivel avansat (folosirea tabelor Excel, redactare și concepere de documente în mod profesionist, utilizarea instrumentelor practice, ca de exemplu tablele Gant, matricea cadrului logic, etc.).

Lista cu modulele generaliste de bază a fost elaborată, în principal, urmare a experienței ciclurilor anterioare – o analiză amănunțită a evoluției elaborării programului de formare YPS a evidențiat un tipar care se concentrează pe un set de “specializări în management” și o compilație din alte tematici, care au variat de la un ciclu la altul sau în cadrul aceluiași ciclu. Lista a cuprins următoarele module:

#### *Administrație publică*

Conținut:

- Statul și unitățile administrativ-teritoriale
- Administrația publică centrală
- Administrația publică locală
- Autoritățile și instituțiile publice din România
- Funcția publică și funcționarul public
- Funcționarea autorităților și instituțiilor publice din România
- Reforma administrației publice din România
- Controlul administrației publice
- Elemente de conduită, etică profesională și integritate

#### *Managementul Resurselor Umane și Dezvoltarea Resurselor Umane*

Conținut:

- Managementul strategic al resurselor umane
- Planificarea resurselor umane
- Integrarea resurselor umane în instituție
- Managementul performanței și cariera în administrația publică
- Motivarea
- Formarea și dezvoltarea resurselor umane
- Cultura organizațională
- Elemente de etică organizațională

#### *Management financiar și bugetar*

Conținut:

- Introducere și aspecte generale
- Principii în finanțele publice
- Cadru normativ și instituțional
- Finanțe publice și finanțe publice locale
- Bugetul de stat, bugetul de asigurări sociale, bugetul local
- Procedură bugetară
- Planificare și execuție bugetară
- Calendar bugetar
- Atribuții și responsabilități
- Instrumente
- Strategie de dezvoltare
- Programe de finanțare
- Planificarea multianuală a investițiilor

#### *Abilități manageriale*

Conținut:

- Abilități de comunicare
- Abilități de organizare

- Abilități de gestionare a situațiilor dificile
- Gândire creativă

### *Management strategic*

#### Conținut:

- Considerații generale privind managementul public
- Diferența dintre managementul în sectorul public și managementul strategic în sectorul privat
- Abordarea noului management public
- Managementul strategic și managementul operațional
- Decizii din sfera managementului strategic și a managementului operațional
- Influența managementului strategic asupra managementului operațional
- Rolul funcționarilor publici și al decidenților politici în procesul de management
- Procesul de planificare strategică
- Instrumente de management
- Tehnici și metode utilizate în managementul strategic
- Managementul obiectivelor și indicatorii de performanță
- Planurile strategice și documentele de politici publice sectoriale; conexiunea cu bugetul
- Managementul schimbării
- Etapele managementului schimbării
- Analiza forțelor de schimbare
- Performanța în instituțiile publice
- Managementul orientat spre performanță. Tipuri de indicatori de performanță
- Cetățeanul ca beneficiar al serviciilor publice
- Etică și integritate în instituțiile publice

### *Politici publice*

#### Conținut:

- Principii generale privind elaborarea politicilor publice
- Abordarea de politici publice la nivelul administrației publice
- Conexiunea între elaborarea și analiza politicilor publice și procesul de reglementare
- Planificare strategică și elaborarea politicilor publice
- Ciclul politicilor publice. Procesul de formulare a politicilor publice
- Etapele în formularea politicilor publice
- Metodele utilizate pentru planificarea, analiza și evaluarea politicilor publice
- Rolul și importanța analizei preliminare a impactului
- Utilizarea indicatorilor de performanță
- Analiza financiară aferentă politicilor publice și legătura cu bugetul
- Sistemul de luare a deciziei
- Procesul de luare a deciziei la nivelul administrației publice centrale în România
- Roluri instituționale
- Funcționarii publici și decidenții politici în analiza politicilor publice și luarea deciziei
- Elaborarea documentelor de politici publice
- Tipuri de documente de politici publice și structura acestora
- Exemple de documente de politici publice elaborate în administrația românească
- Exemple de documente de politici publice elaborate în alte state

### *Aspecte UE (incluzând instrumente structurale și de coeziune)*

#### Conținut:

- Prezentare generală – scurt istoric, evoluția tratatelor, viitorul UE

- Prezentarea instituțiilor UE
- Mecanismul de luare a deciziilor
- Mecanismul de control Național asupra actelor legislative și nelegislative ale UE
- Managementul Ciclului de Proiect
- Identificarea și elaborarea proiectelor
- Etapa de analiză și etapa de planificare
- Evaluarea, selectarea și finanțarea proiectelor
- Monitorizarea proiectelor
- Principalele politici ale UE
- Politica de coeziune economică și socială a UE și Instrumentele Structurale
- Documente de programare la nivelul UE și al României
- Mecanismul de accesare și absorbție a instrumentelor structurale
- Instituții pentru gestionarea instrumentelor structurale
- Pregătirea, finanțarea și implementarea proiectelor din instrumentele structurale

### ***Faza 3: Domeniile de specializare***

Din moment ce evoluția proiectului a ajuns în punctul în care dezvoltarea carierei și nevoile instituționale devin punctele cele mai importante, elaborarea programului de formare a trebuit să țină cont de ele. A fost creat un sistem care să ofere informații relevante pentru a orienta dezvoltarea curriculum-ului programului de formare YPS 4, spre includerea unei părți în care “resursele” de competență create de program să fie articulate cu nevoile instituționale calitative și armonizate cu perspectiva dezvoltării viitoarei cariere. Astfel, analiza a oferit informațiile necesare, care să permită identificarea/crearea mai multor tipuri de posturi pentru managerii publici și programul de formare să includă o componentă de specializare pentru fiecare tip de post. Dezvoltarea curriculum-ului a luat în considerare elementele descrierii și analizei postului pentru toate tipurile de posturi și elementele care definesc mai clar rolul managerilor publici la locul de muncă în funcție de impactul strategic și operațional pe care trebuie să îl aibă.

Impactul asupra conceperii programului de formare a fost că, pe parcursul Fazei 3, fiecare specializare a continuat și a aprofundat anumite secțiuni din modulele din lista generală de bază. Astfel, în urma parcurgerii modulelor generaliste, cu sprijinul necesar (coaching, sesiuni informative, contact cu instituții și mentori), fiecare participant a trecut la partea de specializare, dezvoltând un set de competențe suplimentare mai specifice.

### ***Faza 4: Stagiul practic***

Tradițional, în programul de formare YPS, stagiul practic a fost o componentă care a oferit participanților posibilitatea să dobândească experiență practică. Această formă de învățare i-a ajutat să combine formarea din sala de curs cu practica de zi cu zi și, de asemenea, i-a pregătit pe managerii publici să lucreze efectiv după absolvire și să își analizeze viitorul rol de agenți ai schimbării. Actorii cheie implicați în acest proces sunt participantul, echipa de coordonare YPS și mentorul. Cel din urmă este reprezentant al instituției gazdă și persoană de contact, dar și factor de motivare, ghid și consilier care să ajute, să gestioneze și să accelereze integrarea, formarea și dezvoltarea participantului pe perioada stagiului. În cadrul proiectului a fost implementat un program special de formare și de dezvoltare a mentorilor, deoarece activitatea de mentorat oferă o excelentă oportunitate de îmbunătățire a programului de formare, iar introducerea mentorilor în sistemul administrației publice din România prin intermediul YPS ar reprezenta și un element de valoare adăugată.

Stagiul din cadrul programului de formare YPS a cunoscut modificări de concept de la un ciclu la altul, fiind încercate mai multe modele: de la succesiunea de stagii scurte, pentru a oferi expunerea la cât mai multe tipuri de mediu de lucru, la plasare alternativă la nivel central-local-

central pentru ca participanții să fie în măsură să combine ambele perspective și experiențe de lucru.

Având în vedere aceste aspecte, modelul nou propus pentru ciclul 4 YPS l-a reprezentat un singur stagiul de 8 săptămâni, implementat în ultima fază a programului de formare. Această fază a fost utilizată ca preambul la plasarea finală, stagiul derulându-se fie la nivel local, fie la nivel central, în funcție de schema de plasare. Tipul stagiului a fost cel pe bază de proiect, iar proiectele au fost dezvoltate în sfera domeniilor de specializare, cu implicarea mentorilor.

### ***Abordarea evaluării***

Programul de formare și-a păstrat caracteristicile generaliste, continuând să se asigure că toți participanții au ajuns, prin parcurgerea programului, la o bună înțelegere a mai multor subiecte/teme "de bază" și au dezvoltat un set minim de cunoștințe despre fiecare dintre acestea, cunoștințe care au fost testate. Procesul de evaluare pentru fiecare dintre fazele 2, 3 și 4 a fost după cum urmează:

- un studiu de caz de mare amploare pentru faza 2, bazat pe un scenariu care a inclus elemente din toate modulele generaliste de bază, oferind participanților posibilitatea să pună în aplicare cunoștințele acumulate și să stabilească ce domeniu de specializare să urmeze;
- un proiect personal în aria domeniului de specializare pentru faza 3;
- temă de stagiul pentru faza 4, care a fost și un proiect dezvoltat împreună cu mentorul, fi implementat în instituția gazdă.

Acest model a acordat fiecărui participant numai trei note pe toată componenta de formare, fiind relevant și mai eficient.

### ***Componenta externă***

#### ***Programul de stagiul în UE – Bursieri YPS 4***

Componenta din străinătate pentru Bursierii Ciclului 4 s-a axat pe conceperea unui program de formare personalizat cu durata de maximum 11 luni, într-o școală de administrație publică cu renume sau un alt centru de excelență din unul dintre cele 15 state membre inițiale ale UE, cu învățare în limba engleză sau franceză.

Cel de-al doilea an a pus un accent puternic pe latura practică, menit să dezvolte în continuare cunoștințele și aptitudinile cerute Managerilor Publici. De asemenea, a cuprins și o perioadă minimă de stagiul de 4 săptămâni în cadrul unei instituții publice.

Programul personalizat de formare din străinătate a completat programul susținut la sediul INA, permițând Bursierilor să-și aprofundeze cunoștințele legate de managementul public modern și să-și dezvolte aptitudinile relevante cerute unui Manager Public.

Componenta din străinătate a fost elaborată de echipa de Asistență Tehnică în strânsă colaborare cu INA, avându-se în vedere conținutul formării aferente primelor 6 luni pentru a evita repetiția. Programul a cuprins un număr de module cheie, dar și module specializate facultative.

Furnizorul de formare identificat a asigurat dezvoltarea unui mini-stagiul cu durata de 4 săptămâni pentru fiecare Bursier. Instituția care a găzduit stagiul a desemnat o persoană care să acționeze ca mentor pentru Bursierul respectiv pe durata celor 4 săptămâni, pentru a supraveghea implementarea activităților aferente stagiului și a oferi sprijin Bursierului pe parcursul întregii perioade.

Echipa de Asistență Tehnică a organizat sesiuni de informare pre-plecare la care au participat toți Bursierii și la care au primit toate instrucțiunile legate de aranjamentele logistice și tehnice în sprijinul programului de formare din străinătate.

Programul în străinătate a demarat la sfârșitul anului 2009/începutul anului 2010.

#### ***Programul de stagiu în UE – Stagiari YPS 4***

În Ciclul 4, Stagiarii au parcurs o perioadă de 4 luni de stagiu în cadrul unei instituții publice din unul dintre cele 15 state membre inițiale ale UE.

Stagiul în străinătate dorește să ofere o expunere maximă a Stagiarilor la practicile și principiile moderne ale managementului sectorului public. Acesta a oferit Stagiarilor posibilitatea de a urmări modul în care instituțiile publice își planifică, implementează și evaluează activitățile. De asemenea, Stagiarii au fost implicați în organizarea zilnică a departamentului gazdă și au avut acces la resursele cu care să-și desfășoare activitățile. Plasările s-au axat pe latura practică, astfel încât să permită Stagiarului să contribuie la activitățile instituției gazdă.

Echipa de Asistență Tehnică a organizat sesiunile de informare pre-plecare la care au participat toți Stagiarii și la care aceștia au primit toate instrucțiunile legate de aranjamentele logistice și tehnice în sprijinul activității de stagiu din străinătate.

Programul de stagiu a demarat la sfârșitul anului 2009/începutul anului 2010.

*Atribuțiile și responsabilitățile managerilor publici – (abilitățile generale, cunoștințele specifice, domeniile de competență managerială, sfera relațională)<sup>7</sup>*

Managerul public, prin exercitarea atribuțiilor și responsabilităților sale, trebuie să contribuie la asigurarea eficienței și continuității reformei în administrația publică, de la nivelurile strategice la cele operaționale, precum și la integrarea în structurile Uniunii Europene prin adoptarea și implementarea acquis-ului comunitar în cadrul autorității sau instituției publice în care își desfășoară activitatea.

Responsabilitățile managerilor publici decurg din programe, proiecte și activități tranziționale, menite să accelereze modernizarea și transformarea administrației și serviciilor publice, cu scopul de a crește calitatea actului administrativ, de a îmbunătăți serviciile publice și de a le armoniza cu standardele Uniunii Europene.

Managerul public conduce, coordonează sau asistă coordonarea unor activități care, prin natura lor, necesită o perspectivă mai cuprinzătoare a problemelor esențiale și a relațiilor dintre acestea, precum și un nivel de expertiză specifice față de cele avute de celelalte categorii de funcționari publici.

Nivelul responsabilităților și complexitatea atribuțiilor funcției publice specifice de manager public sunt determinate de gradul profesional deținut.

Managerii publici trebuie să aibă următoarele abilități generale:

- capacitate de a îndeplini rolul de agent al schimbării;
- orientare către rezultate: planificare și prioritizare, orientat spre soluționare, rezistență la factori externi, personalitate proactivă și responsabilă;
- disponibilitate de autoperfecționare;
- adaptabilitate;
- gândire critică și analitică;
- capacitate de evaluare a riscurilor;
- capacitate de a identifica și a implementa soluții;
- creativitate și inovație;
- capacitate de a stabili relații profesionale eficiente;
- abilități de comunicare, inclusiv mediere și negociere;
- capacitate de a lucra eficient în echipe;
- oricare alte abilități generale relevante pentru post.

Cunoștințele specifice pentru a ocupa un post de manager public sunt următoarele:

- formulare sau revizuire a procedurilor și regulamentelor activității curente în conformitate cu standardele Uniunii Europene de calitate și eficiență;
- aplicare de principii și tehnici moderne privind bugetarea și managementul financiar din sectorul public;
- aplicare de principii și tehnici moderne de management operațional, supervizare și control al calității;
- aplicare de principii și tehnici moderne de management al resurselor umane;
- aplicare de principii și tehnici moderne de management de proiect.
- Domeniile de competență managerială pentru managerii publici sunt următoarele:
- utilizarea eficientă în calitate de coordonator sau membru pe termen lung, mediu ori scurt în echipe de proiect, grupuri de lucru sau rețele interinstituționale, pentru a stimula abordările

<sup>7</sup> Preuate din capitolul V al Hotărârii Guvernului României nr. 785/2005 (în prezent abrogată)

creative și fezabile vizând soluționarea problemelor și modernizarea practicilor din sectorul public;

- întărirea capacității instituționale, prin îmbunătățirea sectorului de resurse umane, precum și a metodelor existente;
- evaluarea, revizuirea și propunerea de recomandări pentru îmbunătățirea practicilor curente;
- utilizarea de instrumente și tehnici manageriale în administrația publică;
- formularea de politici, strategii și proceduri noi, actualizate sau îmbunătățite;
- elaborarea de planuri de acțiune pentru implementarea de politici și strategii;
- estimarea, asigurarea și gestiunea resurselor umane, financiare, tehnice, materiale;
- managementul sistematic al informației;
- monitorizarea și evaluarea implementării, după caz, de politici, strategii și programe;
- implementarea de planuri și strategii de comunicare internă și externă;
- orice alte domenii specifice autorității sau instituției publice respective și postului de manager public.

Atribuțiile și responsabilitățile generale ale managerilor publici sunt următoarele:

- coordonarea de activități, proiecte, programe, compartimente, alte structuri funcționale sau servicii publice, după caz;
- identificarea de domenii care ar putea beneficia de asistență externă privind reforma administrației publice, precum și de proiecte corespunzătoare;
- susținerea de prezentări publice privind reforma administrației publice și integrarea europeană, precum și alte domenii de activitate în legătură cu realizarea atribuțiilor și responsabilităților sale;
- analiza și elaborarea de documente legate de problematica integrării europene;
- evaluarea impactului măsurilor ce se dispun de conducerea autorității sau instituției publice respective;
- orice alte atribuții de nivel de complexitate similar, relevante pentru postul de manager public.

Atribuțiile și responsabilitățile specifice minimale ale managerilor publici sunt următoarele:

- revizuirea, evaluarea și propunerea de recomandări privind simplificarea, modernizarea și îmbunătățirea modalităților de prestare a serviciilor publice în relație cu beneficiarii;
- elaborarea și propunerea de strategii de comunicare și management la nivel intra- și interinstituțional;
- elaborarea de metodologii de monitorizare continuă și control al calității activităților privind reforma administrației publice și integrarea europeană;
- elaborarea de rapoarte asupra activităților-cheie din sectoarele privind reforma administrației publice și integrarea europeană.

Managerul public are următoarea sferă relațională internă:

- își desfășoară activitatea sub directa coordonare a unui înalt funcționar public sau, în cazul în care nu există înalți funcționari publici, a funcționarului public de conducere situat pe cel mai înalt nivel din cadrul autorității ori instituției publice respective;
- coordonează activitatea persoanelor implicate în derularea proiectelor și activităților din responsabilitatea acestuia;
- are relații funcționale de colaborare cu compartimente din structura autorității sau instituției publice respective și, după caz, din unitățile subordonate;
- are relații de verificare și documentare în domeniul activităților coordonate;
- poate avea relații de reprezentare la cererea conducătorului autorității sau instituției publice ori, după caz, a superiorului ierarhic.



**ANEXA III****Tabel: Situația absolvenților și a plasării acestora prin propunere de numire emisă de ANFP**

	<b>NR. ABSOLVENȚI</b>	<b>din care NEPLASAȚI</b>	<b>PROCENT</b>
<b>YPS 1 - STAGIARI</b>	<b>29</b>	<b>-</b>	
<b>YPS 1 - BURSIERI</b>	<b>86</b>	<b>-</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>-</b>	
<b>YPS 2 - STAGIARI</b>	<b>60</b>	<b>-</b>	
<b>YPS 2 - BURSIERI</b>	<b>48</b>	<b>-</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>-</b>	
<b>YPS 3 - STAGIARI</b>	<b>56</b>	<b>-</b>	
<b>YPS 3 - BURSIERI</b>	<b>51</b>	<b>13</b>	<b>25,49%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>13</b>	<b>12,15%</b>
<b>YPS 4 - STAGIARI</b>	<b>36</b>	<b>5</b>	<b>13,89%</b>
<b>YPS 41 - BURSIERI</b>	<b>65</b>	<b>17</b>	<b>26,15%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>22</b>	<b>21,78%</b>
<b>BSGR</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>41,67%</b>

**ANEXA IV**

*Tabel: Stadiu promovare manageri publici (activitate din 2013 evaluată în 2014)<sup>8</sup>*

<b>Nivel administrativ</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Promovați</b>	<b>Reconfirmați în grad superior</b>	<b>Reconfirmați în grad profesional (altul decât superior)</b>	<b>Neevaluați</b>
Central	264	232	5	14	13
teritorial	39	37		2	
local	19	17		1	1
<b>TOTAL manageri publici</b>	<b>322</b>	<b>286</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>14</b>

*Tabel: Stadiu promovare manageri publici (activitate din 2013 evaluată în 2014)*

<b>Nivel administrativ</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Manageri publici promovați și reconfirmați pe grad superior</b>	<b>% manageri publici promovați și reconfirmați în grad superior</b>
Central	264	237	89,77%
teritorial	39	37	94,87%
local	19	17	89,47%
<b>TOTAL manageri publici</b>	<b>322</b>	<b>291</b>	<b>90,37%</b>

<sup>8</sup> Potrivit rezultatului evaluării performanțelor profesionale a managerilor publici - activitate desfășurată în anul 2014;

**PROPUNERE PRIVIND FINANȚARE EXTERNĂ**

Cadrul normativ existent prevede modalitatea cum se realizează finanțarea cheltuielilor necesare gestionării corpului de manageri publici, pornind de la derularea programelor de formare și până încetarea raportului de serviciu, inclusiv urmărirea modului de îndeplinire a angajamentelor. Finanțarea se asigură de la bugetul de stat, prin bugetul instituțiilor publice cu atribuții în domeniu sau din surse externe (dacă vorbim de componenta de formare).

Astfel, așa cum am evidențiat mai sus, activitățile de gestionare a corpului de manageri publici care exced cadrului de competențe curente ale ANFP sau MDRAP au întâmpinat dificultăți majore în finanțare, fie că vorbim de evaluarea externă anuală, fie de formarea participanților la programele YPS și BSGR sau de perfecționarea ulterioară a managerilor publici deja plasați.

De aceea, considerăm oportună analiza inițierii unui nou proiect YPS, proiect ce ar putea fi finanțat din surse europene, astfel:

**Program de finanțare:** Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020, axa prioritară 1 Administrație publică și sistem judiciar eficiente

Sunt vizate acțiuni care contribuie la atingerea obiectivului specific nr. 1.2 Dezvoltarea și implementarea de politici și instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane, fiind vizate acțiuni legate de

- cadrul legal și instituțional privind managementul resurselor umane care vizează revizuirea politicilor motivaționale în domeniul resurselor umane în administrația publică, inclusiv a oportunităților de carieră.
- instrumente moderne de management al resurselor umane pentru creșterea profesionalismului și a atractivității administrației publice, vizând măsuri pentru promovarea bunelor practici în administrația publică și încurajarea schimbului de experiență, a networking-ului cu privire la managementul resurselor umane.

Prin acest proiect se urmărește dezvoltarea și implementarea de politici moderne de managementul resurselor umane cu integrarea bunelor practici identificate în cadrul programelor Schema Tinerilor Profesioniști și Bursa Specială Guvernul României.

Acestea vor contribui la revizuirea/actualizarea/sprijinirea sistemului de recrutare, selecție, promovare, evaluare, precum și la revizuirea politicilor motivaționale în domeniul resurselor umane din administrația publică, inclusiv din perspectiva oportunităților de carieră și a salarizării orientate către performanță.

**Grup țintă:**

- funcționari din administrația publică centrală și locală (numărul participanților va fi stabilit ulterior)

**Activități**

1. Asigurarea managementului și monitorizării implementării proiectului, organizarea și desfășurarea procedurilor de achiziții publice;
2. Analiză de evaluare a impactului programelor tip Young Professional Scheme (Programul tinerilor profesioniști din administrația publică) și Bursa Specială Guvernul României - BSGR, care au introdus modalități specifice de recrutare (inclusiv prin realizarea componentei de evaluare externă a managerilor publici deja plasați în sistemul administrației publice;

3. Program de formare a tinerilor funcționari publici ca manageri publici – recrutare și selecție participanți, selecție parteneri pentru derulare a programului de formare în străinătate - țări membre UE, derularea programului de formare în România și în țări membre UE

4. Promovarea proiectului și diseminarea rezultatelor proiectului – cu respectarea cerințelor minime privind promovarea din ghidul solicitantului

Recrutarea și selecția funcționarilor care participă la programul de formare pentru manageri publici, precum și plasarea după finalizarea programului de formare se realizează în conformitate cu metodologia propusă / identificată ca bună practică privind politici motivaționale în domeniul resurselor umane, inclusiv a oportunităților de dezvoltare a carierei.

***Durata estimată:*** 2 – 3 ani

***Bugetul proiectului*** va fi influențat de dimensiunile grupului țintă, de durata stabilită pentru derularea proiectului, precum și de aspecte stabilite în metodologia de recrutare, selecție și formare a participanților, plasare a acestora și evaluarea celor deja plasați.

*Corelarea dintre cadrul de competențe pentru managerii publici și programul de formare<sup>9</sup>*

COMPETENȚA GENERALĂ	"SUB-COMPETENȚĂ"	CRITERII ALE PERFORMANȚEI	
<b>Cadrul de competență comportamental</b>	<b>Pregătirile pentru programul de instruire</b> <i>Se referă la modalitatea prin care un candidat a demonstrat că este pregătit pentru instruirea YPS. Componentele programului de instruire YPS includ familiaritatea, organizarea și nivelul de pregătire al fiecărui candidat în funcție de circumstanțele personale.</i>	Familiaritatea cu programul YPS	Dovada cunoașterii cursului Dovada cunoașterii rezultatelor finale ale cursului Dovada conștientizării volumului de lucru
		Cunoașterea competențelor necesare	Dovada angajamentului față de obiectivul cursului de pregătire Dovada măsurilor luate pentru a depăși lacune în cunoștințe ori aptitudini Terminarea unui program de pregătire adiacent
		Aptitudini de învățare	Aptitudinea de a duce la bun sfârșit un program de pregătire sau proiect Aptitudinea de a lucra independent și a monitoriza propria muncă Dovada automotivării și a abilității de a lucra cu termene limită
		Orientarea spre realizare	Obiective înalt calitative și realiste propuse propriei persoane Prioritizare sarcinilor de lucru pentru a atinge scopurile în sine Abilitatea de a seta prioritățile în pofida situațiilor nesigure ori ambigue
		Angajamentul	Dedicarea la programul de pregătire și la administrația publică spre a servi eficient publicul Întâmpinarea provocărilor cu plăcere în cadrul viitoarei profesii
	<b>Aptitudini interpersonale și de comunicare</b> <i>Se refera la abilitatea de a comunica ușor cu alte persoane prin mijloace scrise, verbale, și/sau vizuale ori non-verbale. Capacitatea de a interacționa cu alte persoane și a lucra în echipă.</i>	Aptitudini de comunicare	Capacitatea de a scrie clar și corect, și a manifesta aptitudini de comunicare orală Dovada capacității de a gândi și exprima gânduri logic
		Aptitudini interpersonale / de colaborare	Demonstrarea de bune aptitudini interpersonale prin crearea de oportunități pentru realizarea comunicării și a schimbului de cunoștințe, idei și experiențe proprii cu alte persoane Căutarea ajutorului din partea celorlalți și disponibilitate spre a considera și a acționa în baza ajutorului oferit
		Respectul față de sine și față de cei din jur	Acceptă și prețuiește egalitatea și singularitatea celor din jur Tratează cu cei din jur într-un mod atent și respectuos

<sup>9</sup> Cadrul de competențe a fost elaborat în cadrul proiectelor YPS și publicat pe site-ul [www.yps.ro](http://www.yps.ro) (accesat în februarie 2009)

		Imparțialitate	Accentul asupra faptelor, problemelor și soluțiilor este menținut atunci când se rezolvă probleme delicate din punct de vedere emoțional Realizarea unei viziuni echilibrate a perspectivelor conflictuale
		Flexibilitate	Demonstrarea unei abordări flexibile și adaptabile la locul de muncă Setarea unui exemplu care demonstrează o acceptare pozitivă sau o adaptare la schimbare
	<b>Aptitudini și cunoaștere</b>  <i>Se referă la cunoaștere, aptitudini și abilități relevante pregătirii și/sau specific relevante Modulului de pregătire YPS</i>	Capacitate intelectuală	Gândire analitică și critică Luarea și implementarea de decizii Asumarea de riscuri calculate, gândirea creativă, soluții inovative
		Capacități academice	Capacitatea de a selecta, analiza și organiza informația Capacitatea de a evalua și interpreta date, valori și probleme Aptitudini de rezolvare a problemelor
		Creștere profesională	Demonstrarea unui înalt nivel de aptitudini în analiză, gândirea conceptuală, integrarea de idei, gândire abstractă, creativitate și aprecierea acestor atribute la cei din jur Se urmărește obținerea unui feed-back constructiv și se acționează pornind de la acesta pentru a îmbunătăți performanța profesională
		Reflexivitatea	Poate demonstra luarea de decizii pe baza de probe. Sunt tineri profesioniști informați care se folosesc de oportunitățile profesionale de a învăța pentru a examina tendințe de ultimă oră apărute sau în curs de apariție
	<b>Realizări și experiență</b>  <i>Se referă la măsura în care experiențele și realizările reprezintă indicatori în reușita cursului de pregătire YPS</i>	Motivare în obținerea de rezultate, învățare și autoîmbunătățire	Abordare proactivă în rezolvarea problemelor Perseverență, responsabilitate Învățare continuă, adaptabilitate
		Credibilitate	Aspiră să acționeze în interes public, în concordanță cu nevoile de dezvoltare ale țării și prioritățile guvernului Respectă principiile țării așa cum reies ele din litera legii
		Agent de schimbare, acționează ca un catalizator în vederea schimbării pozitive	Promovează schimbarea și este motivat de schimbare
		Inovativ	Demonstrează că sunt capabili să rezolve problemele în mod creativ și sunt dispuși să își asume riscuri cu scopul de a găsi soluții noi și viabile pentru problemele de ordin profesional.
<b>Cadrul de competență funcțional pentru managerii publici</b>	<b>Conducerea în mediul de lucru</b>  <i>Managerii publici eficienți promovează dezvoltarea unei viziuni inspirate și relevante pentru instituția din care fac parte. Ei promovează dezvoltarea</i>	Susținerea valorilor și principiilor serviciului public	Contribuția la formarea unui loc de muncă etic Participarea la luarea de decizii bazate pe etică Modelarea și susținerea integrității conduitei profesionale
		Aplicarea proceselor guvernamentale	Utilizarea informațiilor legate de procesele guvernamentale Utilizarea cunoștințelor legate de funcții organizatorice Utilizarea cunoștințelor legate de protocol

	<i>viziunii prin clarificarea valorilor instituției și prin consultarea și negocierea cu clienții și membrii forței de muncă.</i>	Gândirea	Deciziile sunt luate în timp util și susținute de argumente bine gândite. Direcția este schimbată ca răspuns la noile informații apărute.
		Conducerea echipelor de lucru	Participarea la planificarea echipei Dezvoltarea cooperării și asumarea angajamentelor la nivel de echipă Participă, administrează și dezvoltă performanța echipei
		Luarea deciziilor	Deciziile importante sunt luate prin implicarea tuturor în procesul de luare al deciziilor. Manifestarea unui simț responsabil și etic
	<b>Facilitarea eficienței muncii</b>  <i>Managerii eficienți încurajează indivizii să învețe și îi ajută să identifice oportunități de “dezvoltare” potrivite. Managerii se asigură că feed-back-ul constructiv este transmis personalului atât prin procese formale cât și informale.</i>	Dezvoltarea și implementarea de planuri ale echipelor	Participarea în activitățile de planificare Pregătirea planurilor de muncă individuale Implementarea și evaluarea planurilor de lucru
		Încurajează respectarea legislației din sectorul public	Asistă pe ceilalți în respectarea cu necesitățile legislative Acționează asupra nerespectării legislative
		Prestează și supraveghează serviciile	Identificarea și definirea necesităților clienților Prestează servicii în beneficiul clienților Monitorizează și îmbunătățește serviciul prestat clienților
		Împuternicirea Delegarea	Volumul de muncă este atent evaluat în scopul determinării activității ce trebuie delegată și către care persoană. Responsabilitățile sunt delegate dar în același timp se acceptă asumarea responsabilității pentru succesul sau nereușita acestora.
		Motivarea	Este creat un mediu de lucru care îi încurajează pe indivizi să caute provocări și să încerce să își atingă potențialul maxim. Realizările sunt promovate și recompensate într-un mod care recunoaște în mod deschis contribuția tuturor indivizilor.
	<b>Folosirea resurselor în mediul de lucru</b>  <i>Managerii publici alocă resurse într-un mod eficient pentru a obține rezultate și comunică aceste repartizări personalului potrivit..</i>	Administrare conform regulilor	Resursele sunt administrate conform priorităților ramurii/diviziei/unității și agenției așa cum sunt ele identificate prin procesele de planificare strategică.
		Folosire de procese financiare specifice sectorului public	Identificarea necesităților financiare ale sectorului public Implementarea necesităților financiare ale sectorului public
		Folosirea resurselor în scopul atingerii obiectivelor echipei	Obținerea și folosirea resurselor disponibile Monitorizarea și raportarea resurselor folosite Menținerea resurselor
		Monitorizarea resurselor	Resursele ramurii/diviziei/unității sunt monitorizate în funcție de rezultatele planificate folosind sistemele puse la punct Zonele ce prezintă un posibil risc sunt analizate și administrate

<p><b>Construirea și menținerea relațiilor</b></p> <p><i>Managerii Publici eficienți caută oportunități de a dezvolta, stabili și menține relații de lucru pozitive atât în cadrul echipei cât și în afara ei. Aceștia selectează dintr-o varietate de strategii de comunicare făcând uz eficient de aptitudini de comunicare orale și scrise, incluzând abilitatea de a asculta și a planifica.</i></p>	<p>Aptitudini interpersonale Aptitudini de echipa, construirea de relații, comunicarea de impact, managementul oamenilor, membru al echipei</p>	<p>Construirea de relații Atingerea obiectivelor prin relații Comunicare - influențarea, negocierea și medierea Capacitatea de a-i modela pe alții și a contribui la un mediu propice echipei</p>	
	<p>Aptitudini de comunicare Comunicarea clară cu un public diferit folosind o gamă largă de strategii</p>	<p>Comunicarea scrisă și orală beneficiază de claritate, fluența, impact; este concisă și eficientă Aptitudinile de a asculta sunt folosite eficient pentru a asigura o înțelegere reciprocă</p>	
	<p>Relațiile și grupurile Stabilirea de relații cu toți factorii implicați în scopul ajutării în procesul de atingere a obiectivelor organizației.</p>	<p>Sunt identificați clienții cheie și sunt stabilite și menținute relații cheie cu aceștia în scopul determinării nevoilor și necesităților acestora Se lucrează eficient cu factorii de decizie în scopul atingerii obiectivelor echipei</p>	
	<p>Reprezentarea</p>	<p>O imagine pozitivă a echipei este dezvoltată și menținută Obiectivele echipei, prioritățile și rezultatele sunt promovate, este stabilită recunoașterea și suportul acționarilor</p>	
	<p><b>Obținerea de rezultate de calitate</b></p> <p><i>Managerii publici eficienți se asigură că furnizarea de servicii și produse de calitate este menținută pe parcursul monitorizării standardelor de produs/servicii. Managerii publici eficienți acceptă că un serviciu de calitate pentru client trebuie să fie pe măsură sau să depășească așteptările clientului</i></p>	<p>Standarde ale serviciului pentru clienți Stabilirea de standarde pentru produsul/serviciul adresat clienților</p>	<p>Nevoile clienților referitor la produsul/serviciul oferit sunt identificate și sunt dezvoltate standardele pentru produsul/serviciul Standardele produsului/serviciului sunt identificate sau depășesc standardele serviciilor oferite de alte agenții similare</p>
	<p>Monitorizarea standardelor</p>	<p>Standardele pentru produsul/serviciul adresat clienților sunt monitorizate pentru a se asigura că cele deja stabilite sunt respectate Noi standarde pentru produsul/serviciul adresat clienților sunt introduse în scopul răspunderii la o anume necesitate a clientului</p>	
	<p>Strângerea și analizarea de informații</p>	<p>Analizarea și interpretarea de informație Redactarea de rapoarte provenite din sisteme informaționale</p>	
	<p>Calitatea produsului/serviciului</p>	<p>Sunt remise produse/ servicii de înaltă calitate legate de rezultate planificate Proceduri și măsuri de verificare a calității sunt dezvoltate în scopul de a determina respectarea unui anume standard sau regulă</p>	
<p>Motivarea persoanelor Motivarea persoanelor spre a obține rezultate de calitate</p>	<p>Crearea unui mediu de lucru care încurajează indivizii să caute provocările și să încerce să își atingă potențialul maxim. Realizările sunt promovate și recompensate într-un mod care recunoaște deschis contribuția indivizilor.</p>		