

ROMÂNIA

Acord privind serviciile de asistență tehnică pentru
Dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane
în cadrul administrației publice

Rezultatul 1

**Livrabilul 1.2 Cercetare privind experiența internațională
relevantă pentru managementul resurselor umane**

Mai 2019



Acest raport a fost livrat în cadrul Acordului privind serviciile de asistență tehnică pentru dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în cadrul administrației publice semnat între Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare pe data 31 ianuarie, 2018. Raportul acesta constituie Livrabilul 1.2 din Rezultatul 1 al acordului mai sus menționat.

Clauză de limitare a responsabilității

Prezentul raport este un produs al angajaților Băncii Internaționale pentru Reconstrucție și Dezvoltare/Banca Mondială. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în acest document nu reflectă în mod obligatoriu părerile Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care aceștia le reprezintă. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în prezentul document.

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

Declarație privind drepturile de autor

Materialele din această publicație sunt protejate prin drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document fără permisiune poate reprezenta încălcarea legislației în vigoare.

Pentru permisiunea de a fotocopia sau retipări orice secțiune a prezentului document, vă rugăm să trimiteți o solicitare conținând informațiile complete la: (i) Secretariatul General al Guvernului (Piața Victoriei 1, București, România); sau (ii) Banca Mondială - biroul din România (Str. Vasile Lascăr 31, Et. 6, Sector 2, București, România).

ACRONIME

ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
BE	Belgia
BIRD	Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare
BM	Banca Mondială
BOSA	Serviciul Public Federal de Politici și Suport
CAP	Comisii Paritare Administrative
CCFP	Consiliul Comun al Funcției Publice în Franța
CE	Comisia Europeană
CISIRH	Centrul Interministerial pentru IT în resurse umane din Franța
CPF	Cont Personal de Formare
CSFPE	Consiliul Superior pentru Funcția Publică de Stat în Franța
DG	Direcție Generală
DGAFP	Direcția Generală Administrație și Funcție Publică
DGFIP	Finanțelor Publice din Franța
DGHR	Direcția Generală pentru Resurse Umane și Securitate
DGIT	Direcția Generală pentru IT&C din Comisia Europeană
ENA	Școala Națională de Administrație din Franța
EPSO	Oficiul European pentru Selecția Personalului
EU	Uniunea Europeană
FR	Franța
GOR	Guvernul României
GSG	Secretariatul General al Guvernului
INA	Institutul Național de Administrație
MMJS	Ministerul Muncii și Justiției Sociale
MRU	Managementul Resurselor Umane
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
PFRH	Platforme regionale pentru sprijin interministerial în materie de MRU
RAS	Servicii Rambursabile de Asistență Tehnică
RO	România
SDFP	Strategia privind Dezvoltarea Funcției Publice 2016-2020
SIMRU	Sistem Informațional de Management al Resurselor Umane
TIFA	Institutul de Formare al Administrației Federale din Belgia

Raport privind vizita de studiu a delegației române în Belgia, Franța și la Comisia Europeană 14-24 Octombrie 2018

Cuprins

1. Prezentare generală	5
2. Cadrul cercetării.....	5
3. Aspecte cheie privind funcțiile de MRU în cadrul Comisiei Europene (CE), în cadrul funcției publice federale din Belgia (BE) și în funcția publică din Franța (FR).....	6
3.1 Recrutarea.....	6
3.2 Cadrul de competențe.....	9
3.3 Managementul performanței (MP).....	11
3.4 Dezvoltarea carierei.....	14
3.5 Formare și dezvoltare.....	15
3.6 Sistem Informațional de Management al Resurselor Umane (SIMRU).....	16
3.7 Procesul de management al schimbării.....	18
Anexa 1: Managementul resurselor umane în Franța.....	21
Anexa 2: Managementul resurselor umane în cadrul Comisiei Europene.....	35
Anexa 3: Managementul resurselor umane în cadrul funcției publice federale belgiene.....	42
Anexa 4: Lista participanților la vizita de studiu în Franța, Belgia și Comisia Europeană, octombrie 2018....	50
Anexa 5: Programul delegației române de MRU.....	51
Anexa 6: Plan de implementare a cadrului de competențe în cadrul funcției publice federale belgiene.....	57
Anexa 7: Profiluri generice de competențe după nivel și grad în cadrul funcției publice federale belgiene..	58
Anexa 8: Exemplu de profil generic de competențe în cadrul funcției publice federale belgiene.....	59
Anexa 9: Competențe pentru funcționarii publici de nivel înalt din funcția publică franceză.....	60

1. Prezentare generală

1. În cadrul Acordului privind serviciile rambursabile de asistență tehnică (RAS) pentru managementul resurselor umane (MRU) privind dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în cadrul administrației publice din România (denumit în continuare MRU RAS) între Secretariatul General al Guvernului României (SGG) și BIRD, Biroul Băncii Mondiale din România a organizat o vizită de studiu în Franța, Belgia și la Comisia Europeană pentru o delegație de 23 de angajați, personal de conducere și de execuție, din cadrul Secretariatului General al Guvernului României (SGG), Ministerului Muncii și Justiției Sociale, Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP) și Institutului Național de Administrație (INA). Lista completă a participanților și programul complet al vizitei se regăsesc în anexa 4 și, respectiv, anexa 5.
2. Vizita de studiu, care a avut loc între 14 și 24 octombrie 2018, este prima dintre cele trei activități similare ce vor fi organizate în cadrul MRU RAS, scopul fiind cercetarea experienței internaționale în practicile de management al resurselor umane din administrația publică din 6 țări ale UE, selectate de beneficiar. Obiectivul vizitei de studiu este ca principale părți interesate din Guvernul RO, implicate în reforma sistemului de management al resurselor umane în administrația publică din RO, să beneficieze de o înțelegere practică a diferitelor abordări și instrumente de MRU (și avantajele și dezavantajele lor specifice) care au fost utilizate sau încă sunt utilizate de țările în cauză pentru a îmbunătăți calitatea administrațiilor publice respective.
3. Pentru acest prim set de vizite de studiu (în Belgia, Franța și Comisia Europeană), echipa MRU RAS a Băncii Mondiale din România a efectuat, de asemenea, o cercetare documentară complementară a sistemelor MRU din fiecare dintre administrațiile publice din țările menționate anterior (cuprinse în anexele 1, 2 și 3). Constatările preliminare au fost prezentate de echipa Băncii Mondiale MRU RAS către delegație în cadrul unei întâlniri pregătitoare, găzduită de SGG, în data de 12 octombrie 2018.

2. Cadrul cercetării

4. În primul rând, raportul prezintă principalele rezultate ale discuțiilor purtate cu instituțiile gazdă în timpul vizitei de studiu. Instituțiile menționate au fost Școala Națională de Administrație din Franța (École Nationale d'Administration-ENA), Serviciul Public Federal de Politici și Suport (Federal Public Service Policy and Support- BOSA) și Institutul de Formare al Administrației Federale (Training Institute of the Federal Administration- TIFA) din Belgia și, de asemenea, în Belgia, Comisia Europeană. Întâlnirile axate pe dimensiunea IT a MRU au avut loc pe marginea principalelor discuții cu Oficiul European pentru Selecția Personalului (European Personnel Selection Office-EPSSO), în Belgia, precum și cu Ministerul Justiției și cu Centrul Interministerial pentru IT în resurse umane (Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines- CISIRH) din Franța.
5. Pe lângă acestea, delegația a beneficiat de dezbateri academice privind reformele administrației publice și practicile strategice de MRU din sectorul public de la Institutul de Guvernanță Publică al Universității din Leuven, Belgia. De asemenea, delegația a avut ocazia să facă schimb de opinii cu Reprezentanța Permanentă a României la UE în Belgia pe tema viitoarei Președinții a României la Consiliul UE.

6. În al doilea rând, raportul încorporează concluziile unui exercițiu de brainstorming întreprins de delegați la scurt timp după revenirea din vizitele de studiu, axat pe contextualizarea anumitor constatări din vizitele de studiu la specificul administrației publice din România. Delegații au fost grupați în timpul întâlnirii pregătitoare în echipe, iar fiecare echipă a fost desemnată să se concentreze pe o dimensiune specifică a MRU în timpul vizitei de studiu. Echipa Băncii Mondiale a furnizat echipelor, de la început, întrebări îndrumătoare pentru a-și structura întrebările și pentru a prezenta apoi în cadrul atelierului.

3. Aspecte cheie privind funcțiile de MRU în cadrul Comisiei Europene (CE), în cadrul funcției publice federale din Belgia (BE) și în funcția publică din Franța (FR)

7. Secțiunile de mai jos prezintă principalele puncte despre funcțiile specifice MRU din administrația publică, adunate în timpul discuțiilor cu instituțiile gazdă pe parcursul vizitei de studiu. Funcțiile MRU respective sunt recrutarea, cadrul de competențe, managementul carierei (în special pentru funcționarii publici de rang înalt) și formarea și dezvoltarea. Instrumentele IT&C sunt legate de toate aceste funcții și au fost dezvoltate în funcție de nevoile specifice ale fiecărei administrații publice și implementate cu diferite grade de succes. Alte instrumente transversale sunt cele folosite pentru a comunica și implementa procesele de management al schimbării.

3.1 Recrutarea

8. În FR, ministerele și instituțiile locale organizează concursurile de recrutare, în baza unei metodologii și orientări elaborate de agenția centrală de management al resurselor umane, DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique).
9. CE și BE recrutează personalul în funcția publică respectivă prin intermediul unor unități centrale specializate numai în procesele de recrutare. Aceste unități (EPSO la CE și Selor în BE) funcționează ca centre de servicii partajate pentru funcția publică și desfășoară examinări standardizate pentru diferite tipuri de concursuri, în funcție de cerințele poziției.
10. EPSO în cadrul CE este responsabil de întregul proces de recrutare a funcționarilor publici, indiferent de grad. Acest proces poate dura până la 12 luni de la apelul de recrutare. Pentru personalul contractual, EPSO organizează numai evaluarea inițială.
11. Selor în BE pre-selectează candidații pentru funcția publică, pe baza tipurilor de teste stabilite cu instituțiile de recrutare. Selecția continuă prin proceduri standard atât pentru funcționarii publici, cât și pentru angajații contractuali. Cu toate acestea, instituțiilor le revine sarcina selecției finale prin interviuarea candidaților incluși pe lista scurtă. Selor finalizează procesul în medie în termen de 90 de zile de la deschiderea apelului pentru candidați. Înălții funcționari publici sau cei cu mandat pe perioadă determinată sunt supuși unei proceduri de recrutare mai extinse, cu condiții mai stricte. Candidații pentru aceste poziții sunt testați în centre de evaluare, unde un juriu le observă comportamentul în situații critice simulate (jocuri de rol). Candidatul numit în funcția de conducere primește un mandat de 6 ani, care poate fi apoi prelungit.
12. Selor este mai mult decât o agenție de recrutare și îndeplinește în mod independent mai multe funcții legate de evaluarea și certificarea competențelor, utilizând soluții pre-definite sau

personalizate. În primul rând, este responsabil de recrutarea în administrația publică federală. Pe pagina sa de internet, se pot găsi toate informațiile necesare pentru a candida pentru o funcție federală, inclusiv posturile vacante, descrierea, salariul și beneficiile, procedura de selecție, pașii, datele de contact, simulări de testare pe calculator și sfaturi. Tot personalul care va fi angajat în domeniul pazei în administrația publică federală trebuie să fie verificat de către Selor. În al doilea rând, Selor evaluează competențele angajaților existenți și are sarcina de evaluare a candidaților interni pentru programe de promovare și mobilitate. În al treilea rând, Selor selectează personalul intern și extern ce urmează să fie certificat ca profesioniști în RU, o condiție obligatorie pentru a participa ca membru al comisiei de concurs pentru procesele de recrutare.

13. CE și BE utilizează testarea pe calculator standardizată (CBT) pentru preselecția inițială a candidaților. Pentru a implementa CBT, CE a externalizat procesul la un contractant privat (Prometric), care este însărcinat cu cerințele logistice (furnizarea de facilități, securitate, echipament IT&C, etc.). BE a înființat facilitățile de testare în cadrul instituțiilor. Atât CE, cât și BE lucrează în sinergie cu firme din sectorul privat și cu instituțiile publice angajatoare pentru a dezvolta conținutul fiecărui test în parte. CBT măsoară abilități precum gândirea abstractă, analiza situațională, competențe digitale, capacitatea de planificare, expertiza tehnică, precum și personalitatea. Interviuul se bazează pe metoda STAR și pe întrebări de natură comportamentală, considerând că un comportament demonstrat în trecutul recent este cel mai probabil să prezică viitorul comportament.
14. FR utilizează examinările scrise pentru faza de preselecție. În cazul recrutării în cadrul ENA, candidații trec prin 5 teste scrise, organizate în mai multe centre de testare din toată țara. Interviuurile ulterioare se desfășoară numai la sediul ENA, la Paris. Conținutul testării este stabilit de membrii juriului selectați de către ENA din rândul experților în resurse umane din sectorul privat, al funcționarilor publici și al cadrelor universitare.
15. CE și BE formează și certifică membrii comisiilor de selecție în evaluarea competențelor candidaților. În cadrul CE, o comisie de selecție evaluează competențele necesare ale unui candidat prin intermediul a 5 seturi de teste, desfășurate într-un centru de evaluare. În cazul concursurilor generale pentru o singură instituție, comisiile de selecție sunt formate dintr-un președinte și funcționari publici din respectiva instituție, desemnați de conducerea instituției, alături de reprezentanți ai personalului în număr egal, propuși de comitetul de personal al instituției. Membrii comisiei de selecție trebuie să fie cel puțin din aceeași clasă de funcție și același grad ca și posturile care urmează a fi ocupate. Mai mult, membrii comisiei de selecție sunt formați și certificați de EPSO în evaluarea competențelor. EPSO organizează, de asemenea, simulări de evaluare pentru a familiariza membrii comisiilor de selecție cu procesul de evaluare.
16. În BE, Selor a externalizat în mare parte evaluarea competențelor către furnizori privați de servicii (a se vedea figura 1). Acești furnizori trebuie să urmeze un curs de formare de 6 luni în domeniul tehnicilor de evaluare la Academia Selor, înainte de a fi certificați de Selor drept consultanți RU, permițându-le astfel să participe la evaluarea candidaților pentru posturi în administrația publică federală. Interviuurile organizate de Selor sunt centrate pe metoda STAR (Situație, Temă, Acțiune și Rezultat) și întrebări comportamentale. O direcție de audit din cadrul Selor efectuează un control al calității al unui eșantion aleatoriu de evaluări pentru a verifica în mod consecvent dacă evaluatorii respectă standardele cerute. Mai mult decât atât, Selor organizează conferințe lunare în care toți consultanții în resurse umane sunt informați cu privire

la cele mai recente proceduri și au posibilitatea de a face schimb de bune practici. Această certificare poate fi retrasă dacă evaluatorii nu reușesc să mențină standarde de recrutare de înaltă calitate.

17. FR se bazează preponderent pe experți din medii diferite de lucru pentru a evalua gradul de potrivire al candidatului cu postul. În cazul particular al ENA, există căi de recrutare separate pentru proaspeții absolvenți universitari, pentru candidații interni din administrația publică și pentru candidații din sectorul privat. Se formează jurii diferite pentru fiecare cale de recrutare. Un președinte este numit la propunerea DGAFP, din afara ENA, pentru a supraveghea toate juriile și pentru a aproba conținutul testelor. Membrii juriului sunt selectați din rândul experților din sectorul privat, funcționarilor publici și cadrelor universitare.

Reflecție ulterioară vizitei studiului:

Experiența BE și CE evidențiază provocările logistice de organizare a unei competiții naționale la scară largă pentru recrutarea în funcția publică, așa cum prevede Strategia de Dezvoltare a Funcției Publice 2016-2020 (SDFP) și Codul Administrativ propus.¹ În cadrul atelierului de lucru organizat după vizita de studiu, ANFP a scos în evidență lipsa de facilități adecvate în România ca o problemă esențială pentru viitorul concurs național de recrutare.

În plus, accentul pus de BE și CE pe formarea evaluatorilor în evaluarea competențelor și aptitudinile interpersonale a fost evidențiat în cadrul atelierului ulterior vizitei de studiu ca un factor-cheie de succes în recrutarea persoanelor potrivite pentru postul potrivit. Participanții au remarcat că pregătirea slabă a comisiilor de concurs de a evalua competențele candidaților este o barieră majoră în calea unei recrutări eficiente în administrația publică din România. Ca atare, ar trebui puse în aplicare cursuri specifice de formare și programe de formare continuă pentru comisiile de concurs, iar acest lucru ar trebui să fie o prioritate pentru a rezolva această lipsă de capacitate.

Figura 1: Personalul din cadrul Selor

Internal	External (certified by Selor)
HR Consultants (+/- 12 and hiring)	HR Consultants (A-Z) (99)
	HR Consultants (interviewing techniques) (119)
HR Support (+/- 9 and hiring)	HR Support (46)
R&D (supporting all units of DG Recruitment and Development)	
Quality control (supporting all units of DG Recruitment and Development)	
Facility (supporting all units of DG Recruitment and Development)	

¹ Declarat neconstituțională din motive procedurale de către Curtea Constituțională a României în noiembrie 2018

3.2 Cadrul de competențe

18. BE și CE au introdus cadre de competențe prin intermediul reformelor inițiate sub presiunea de îmbunătățire a calității serviciilor oferite de administrațiile lor respective. EPSO din cadrul CE s-a aflat sub presiunea instituțiilor UE pentru a îmbunătăți calitatea recrutării și a reduce durata acesteia. Începând cu 2010, EPSO a introdus un set de 8 competențe esențiale², pe baza cărora se evaluează candidații pentru funcții publice permanente. Competențele au fost alese printr-un proces de reflecție inițiat în anul 2008 de către instituțiile UE. Noile competențe au condus la o mai mare satisfacție a instituțiilor UE în ceea ce privește calitatea personalului recrutat, după cum reiese dintr-un studiu intern³. În plus, concentrarea pe evaluarea competențelor a redus timpul de recrutare de la 2 ani, înainte de anul 2010, la 1 an.
19. În BE, cadrul de competențe a fost introdus ca parte a reformei Copernic la începutul anilor 2000, menită să eficientizeze administrația publică și să îmbunătățească furnizarea de servicii cetățenilor. Un pilon al reformei a fost dezvoltarea unei noi viziuni a MRU, bazată pe gestionarea strategică a competențelor. Deciziile strategice în domeniul resurselor umane au fost descentralizate către ministere și, în special, la manageri din instituții, în timp ce procesele administrative pentru managementul resurselor umane au fost centralizate într-o platformă de servicii comune (BOSA) care acoperă întreaga administrație publică federală. Competențele în sine au fost elaborate pe o perioadă de 2 ani (2008-2010), în colaborare cu consultanți externi și prin consultări care au inclus toate ministerele. Înainte de a fi lansat în cadrul funcției publice, un cadru de competențe provizoriu a fost pilotat timp de 6 luni într-unul dintre ministere (Ministerul Muncii) și monitorizat în mod continuu de un grup de lucru intern. Lecțiile învățate au fost:
- a) Este necesar un temei juridic puternic pentru ca acest cadru de competențe să înceapă să fie folosit pentru toate funcțiile de MRU de către diferitele instituții;
 - b) Orice eforturi de reformă trebuie să fie promovate și susținute de sponsori influenți, atât la nivel politic cât și funcționari publici de rang înalt, pentru a asigura continuitatea de-a lungul ciclurilor politice;
 - c) Există dificultăți considerabile în găsirea unui echilibru corect între un limbaj comun și procesele armonizate, pe de o parte, și specificul fiecărei instituții, pe de altă parte. În plus, competențele trebuie să aibă la bază o metodologie solidă, dar în același timp trebuie să fie ușor de înțeles și de utilizat.
 - d) O trecere reușită la utilizarea competențelor implică investiții semnificative într-o strategie de management al schimbării. Acest lucru se bazează pe o comunicare extinsă și pe activități pregătitoare în prealabil cu instituțiile publice pentru a explica modul în care competențele vor fi utilizate în funcțiile de MRU. În cazul BE, BOSA a elaborat o foaie de parcurs de punere în aplicare a reformei cu repere clare pentru a explica personalului la ce să se aștepte și în

² Analiza și rezolvarea problemelor, comunicarea, furnizarea de rezultate și calitate, învățarea și dezvoltarea, prioritizarea și organizarea, rezistența și colaborarea cu ceilalți (și leadership pentru gradele AD)

³ Așa cum a prezentat directorul interimar al EPSO delegației RO în timpul vizitei de studiu la Comisia Europeană, în octombrie 2018

ce orizont de timp (anexa 6). Aceasta a făcut parte dintr-o strategie de comunicare concentrată, prin care realizările programului pilot au fost promovate în rândul diferitelor instituții pentru a coagula susținere pentru cadrul de competențe.

20. BE și FR au elaborat registre de clasificare a funcțiilor standard din administrația publică. Aceste registre sunt legate de dicționare de competențe. În BE, modelul de competențe se bazează pe 5 grupuri generice de competențe comportamentale și pe un grup separat de competențe tehnice (împărțit apoi în competențe specifice postului și competențe transferabile sau de suport). Fiecare grup generic de competențe comportamentale este alcătuit din competențe specifice, ordonate în funcție de complexitate. Competențele specifice sunt corelate cu cele trei categorii de funcții (tehnice, de conducere, lideri de proiect), pe baza unor grade ierarhice în cadrul fiecărei funcții: gradele superioare sunt corelate cu competențe mai complexe. Există 5 competențe de bază (munca în echipă, orientarea spre servicii, fiabilitatea, angajamentul de a se dezvolta pe cont propriu și orientare spre rezultate) care se aplică tuturor categoriilor de grade și funcții (a se vedea anexa 7). Un dicționar de competențe, elaborat de consultanți externi (Hudson), definește indicatorii comportamentali observabili prin care fiecare competență specifică poate fi demonstrată. Pentru a îmbunătăți ușurința utilizării, toate aceste informații sunt centralizate în profiluri generice de competențe pentru fiecare grad din cadrul fiecărei categorii de funcții (a se vedea anexa 8). Aceste profiluri generice de competențe au fost concepute astfel încât să fie suficient de flexibile pentru a fi adaptate de instituții la nevoile lor specifice, dar suficient de rigide pentru a se asigura că ajustarea competențelor nu mută profilul de competențe la alt nivel de salarizare. Ca atare, instituțiile de recrutare pot adăuga alte competențe specifice gradului specific al postului, conform cerințelor specifice postului.
21. În FR, DGAFP a elaborat un dicționar de competențe pentru a defini competențele necesare pentru funcțiile publice. Competențele și cerințele postului sunt corelate cu un registru de posturi pentru funcția publică de stat (*Répertoire interministériel des métiers de l'État*). Acesta cuprinde toate posturile din funcția publică de stat în 26 de zone funcționale, împărțite în 261 de profiluri generice de post. Fiecare profil de post este corelat cu competențe specifice, grupate în dicționarul de competențe în 21 de competențe relaționale (*savoir-être*), 102 competențe tehnice (*savoir-faire*) și 40 de categorii de cunoștințe contextuale (*domains de connaissances*). Pentru funcționarii publici de nivel înalt, un set de 10 competențe, grupate în funcție de conștientizarea situației, orientarea spre acțiune și abilitățile interpersonale, a fost definit de o unitate specializată din cadrul Secretariatului General al Guvernului (*Mission Cadres Dirigeants*) (a se vedea anexa 9).

Reflecție ulterioară vizitei studiului:

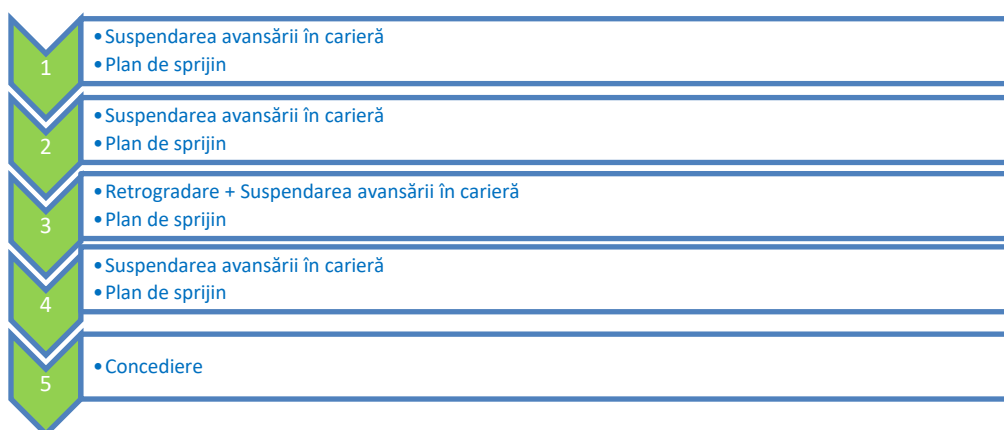
În timpul atelierului, delegații au menționat că, în toate cele trei cazuri, implementarea cadrului de competențe necesită mai întâi o fază intensă de consultare cu ministerele de resort, urmată de un angajament susținut de implementare a acestuia pe o perioadă de câțiva ani. În plus, procesul a putut fi început doar după ce toate posturile din funcțiile publice respective au fost clasificate și standardizate în fișe de post generice. De exemplu, în BE, BOSA a conceput profilurile generice de competențe după ce a examinat un eșantion de 100 de fișe de post pentru a identifica competențele comune necesare pentru posturi similare. Astfel,

delegații au convenit că introducerea de competențe în administrația publică din România ar fi un proces lung, care ar trebui să fie dezvoltat treptat, cu stabilirea unor etape clare.

3.3 Managementul performanței (MP)

22. BE și CE utilizează MP ca instrument de evaluare și îmbunătățire a potrivirii cu funcția, și nu ca instrument punitiv. În cadrul CE, funcționarii recent recrutați parcurg o perioadă de probă de 9 luni, la finalul căreia se evaluează performanța și potrivirea lor pe post, pe baza unei autoevaluări și a unui dialog cu managerul direct. În cazul în care aceștia sunt definitivați ca funcționari permanenți, anual sunt supuși unor evaluări similare, care evaluează performanța lor în funcție de 3 criterii: eficiență, abilități și comportament. Managerii sunt, de asemenea, evaluați în funcție de abilitățile lor manageriale prin evaluări de 360 de grade. În cazul în care se constată că performanța funcționarilor este consecvent scăzută, aceștia sunt incluși într-un plan de sprijin pentru următorii 5 ani. Planul de sprijin are rolul de a redresa performanța funcționarului prin stabilirea unor repere clare în atingerea obiectivelor așteptate și asigurarea sprijinului necesar (de exemplu coaching-ul) pentru a le atinge. În cazul în care funcționarul continuă să aibă rezultate slabe în mod constant, i se aplică progresiv sancțiuni până când, în cele din urmă, este concediat în al cincilea an (a se vedea figura 2). Motivul care stă la baza perioadei de probațiune de 5 ani constă în faptul că performanțele necorespunzătoare s-au dovedit a fi de obicei temporare, și pot fi îmbunătățite, în timp ce concedierea directă a funcționarului și recrutarea și formarea unui înlocuitor ar implica costuri mai mari.
23. În BE, funcționarii publici sunt evaluați de către managerii lor cu privire la performanța lor și la utilizarea competențelor pentru a-și atinge obiectivele individuale și pentru a contribui la obiectivele echipei. Dacă se constată că funcționarii publici nu au performanțe satisfăcătoare, managerul le poate acorda nota de "insuficient", dar numai cu contrasemnătura șefului instituției. Un calificativ "insuficient" reduce durata de timp pentru următorul ciclu de evaluare la 6 luni, pentru a asigura o monitorizare mai atentă a performanței funcționarului public. În orice ciclu de evaluare, funcționarii publici și managerii acestora pot discuta despre cum să abordeze problemele care le afectează performanța. Funcționarii publici sunt concediați dacă primesc 2 evaluări "insuficient" în decurs de 3 ani, în timp ce personalul contractual este concediat automat în urma unui singur calificativ "insuficient". Funcționarii publici de rang înalt au mandate pe durată determinată de 6 ani, după care trebuie să participe din nou la concurs pentru postul deținut pentru a demonstra că dețin competențele necesare postului.

Figura 2: Consecințele unui raport de evaluare nesatisfăcător pentru funcționarii publici CE



Sursă: Prezentarea ținută de EPSO delegației RO în timpul vizitei de studiu în Belgia, octombrie 2018

24. BE și CE pun accentul pe dialog continuu ca bază pentru managementul performanței. În cadrul CE, la începutul ciclului de evaluare anuală, funcționarii publici discută și cad de acord asupra noilor obiective individuale cu managerii lor. Funcționarii publici își efectuează ulterior autoevaluarea performanțelor din anul evaluat. Pe baza autoevaluării, funcționarii publici au un al doilea dialog cu managerii lor, la finalul căruia se elaborează un raport calitativ de evaluare. Managerii pot solicita feedback suplimentar cu privire la performanța funcționarului public evaluat de la supraveghetori sau colegi. Funcționarii publici pot accesa raportul în contul lor personal online și îl pot accepta, pot adăuga comentarii sau îl pot refuza. În caz de refuz, funcționarul public poartă o discuție cu superiorul managerului pentru a examina documentul.
25. În BE, managementul performanței este centrat în jurul "cercurilor de dezvoltare", care implică 4 discuții între funcționarii publici și managerii direcți pe tot parcursul anului. Prin intermediul cercului de dezvoltare, managerii stabilesc obiectivele individuale ale funcționarilor publici în timpul unei discuții unu-la-unu. Managerii introduc ulterior obiectivele individuale în platforma electronică "Crescendo" pentru evaluarea performanțelor, unde numai personalul evaluat, managerii și departamentele de resurse umane le pot vizualiza. Prin celelalte 3 discuții, managerii pot ajusta fișa postului funcționarilor publici, le pot evalua performanța și pot discuta modalități de îmbunătățire a performanței și de dezvoltare a competențelor.
26. BE și CE evaluează calitativ performanța în raport cu standarde clar definite. CE evaluează performanța funcționarilor publici în funcție de eficiență, abilități și comportament. Fiecare criteriu este evaluat prin mai multe standarde calitative de evaluare (de exemplu, eficiența este evaluată în raport cu "furnizarea de rezultate și calitate", "analiză și rezolvare de probleme" și "prioritizare și organizare"). Performanța deținătorului postului poate fi evaluată fie ca fiind satisfăcătoare sau nesatisfăcătoare, fără a ține seama de modul în care performanța se compară cu cea a celorlalți colegi. CE a avut anterior un sistem de punctaj pentru a cuantifica performanța, însă a fost înlocuit cu abordarea calitativă actuală, deoarece s-a constatat că fostul sistem genera conflicte între angajați și manageri.
27. În BE, performanța funcționarilor publici este clasificată de la "insuficient" (cel mai mic) la "excepțional" (cel mai înalt), în funcție de 4 criterii: atingerea obiectivelor, dezvoltarea

competențelor necesare, orientarea spre client⁴ și contribuția la performanța echipei (a se vedea figura 3). Criteriile evaluează dacă au fost atinse rezultatele așteptate, dar și modul în care au fost livrate. Evaluatorii sunt, de asemenea, evaluați cu privire la calitatea evaluărilor efectuate și la respectarea procedurilor și termenelor legale.

Figura 3: Criteriile de evaluare a performanței în cadrul funcției publice federale belgiene

Mentions	The performance objectives are achieved	The competences useful for the function are developed	Disponibility towards the clients/users of the service	contribution to team performance
Exceptional	The performance objectives exceed expectation in several fields	Competences are developed significantly beyond the requirements	Was especially receptive	Contributed very much to the team performance
Meets the expectations	Most of the objectives are achieved	Has the competences necessary for the function	Was receptive	Contributed correctly + Did not harm seriously the image or the good functioning of the team
To be improved	Between 50 and 70 % of the objectives are achieved	The competences have not been developed	Was little receptive	Aggravating or mitigating element Might on its own justify the mention if the breach seriously harms the image or the good functioning of the department
inadequate	Less than 50 % of the objectives are achieved	The competences have not been developed The function can no longer be carried out satisfactorily	Was not receptive despite reminders	Aggravating or mitigating element

Sursă: Prezentarea ținută de BOSA delegației RO în timpul vizitei de studiu în Belgia, octombrie 2018

28. BE și CE corelează în mod clar rezultatele evaluărilor performanțelor cu perspectivele de carieră. În cadrul CE, funcționarii publici a căror performanță este evaluată drept "nesatisfăcătoare" nu mai pot avansa la următorul nivel salarial corespunzător gradului lor în anul următor. După trei evaluări ale performanțelor "nesatisfăcătoare", funcționarii publici sunt retrogradați la gradul imediat inferior. În cele din urmă, după ce a fost evaluat de 5 ori la rând drept "nesatisfăcător", funcționarul public este demis. În BE, angajații cu performanțe de top sunt recompensați cu cerințe mai scăzute de eligibilitate pentru promovări, în timp ce angajații cu performanțe scăzute nu au acces la oportunitățile de promovare sau sunt concediați dacă performanțele scăzute continuă (a se vedea figura 4). Rezultatele evaluării care schimbă cursul normal al carierei unui funcționar public trebuie contrasemnate de către șeful instituției.
29. Remunerația pe baza performanței a fost identificată atât de CE, cât și de BE ca fiind ineficientă în ceea ce privește îmbunătățirea performanței și, în schimb, s-a dovedit a fi dăunătoare pentru munca în echipă din cauza tensiunilor generate între angajați. Mai mult decât atât, după cum s-a menționat în cadrul discuțiilor de la Institutul de Guvernare Publică din Leuven, corelarea

⁴ Orientarea funcției publice către client a fost unul dintre cele două obiective ale reformei Copernic, alături de transformarea funcției publice într-un angajator mai bun.

recompenselor cu obiectivele face ca, în mod inevitabil, aceste obiective să fie manipulate de către potențialii beneficiari. Din aceste motive, așa cum se subliniază în cadrul sondajului COCOPS⁵ 2013 în rândul managerilor publici din UE, remunerația în funcție de performanță este cel mai puțin utilizat instrument de stimularea a performanței în administrațiile publice ale UE.

Figura 4: Rezultatele evaluării performanțelor în cadrul funcției publice federale belgiene



Sursă: Prezentarea ținută de BOSA delegației RO în timpul vizitei de studiu în Belgia, octombrie 2018

3.4 Dezvoltarea carierei

30. CE, FR și BE promovează și facilitează schemele de mobilitate orizontală și externă pentru funcționarii publici. Toate cele trei sisteme au în vigoare scheme de mobilitate externă pentru ca funcționarii publici să lucreze temporar în sectorul privat. În practică, însă, acestea sunt rareori utilizate.
31. În cadrul CE, majorarea salariilor în funcție de vechime a funcționarilor permanenți se reduce progresiv după ce au stat mai mult de 2 ani în aceeași poziție pentru a-i stimula să se implice în programe de mobilitate sau să își continue evoluția profesională. După 4 ani în aceeași poziție, funcționarii permanenți sunt invitați la interviuri la un centru de orientare în carieră pentru a discuta despre pașii profesionali următori. Funcționarii de rang înalt sunt obligați să se mute între direcții la fiecare 10 ani. În BE și FR, îndrumările pentru mobilitate și dezvoltarea carierei sunt furnizate funcționarilor publici de către specialiștii în resurse umane aflați în cadrul instituției angajatoare.
32. BE și FR au implementat instrumente pentru identificarea și accelerarea progresului profesional al personalului calificat. În FR, o unitate specializată din cadrul Secretariatului General al

⁵ Coordination for Cohesion in the Public Sector of the Future (COCOPS) (2013), Executive Survey on Public Sector Reform in Europe (disponibil la <http://www.cocops.eu/publications/research-reports>)

Guvernului (Mission Cadres Dirigeants) gestionează o listă de rezervă cu manageri din administrația publică, identificați de către ministerele de resort ca având potențial pentru roluri de nivel superior de conducere. Această platformă oferă managerilor cu experiență posibilitatea de a ajunge la cel mai înalt nivel al funcției publice, încurajând, de asemenea, miniștrii să numească persoane calificate în posturi înalte de conducere. În BE, funcționarii publici a căror performanță este în mod constant evaluată drept "excepțională" pot avansa în grade într-un timp mai scurt decât în mod normal. Mai mult decât atât, funcționarii publici cu experiență și competențe adecvate, evaluați în timpul examenelor de promovare, pot avansa două grade sau clase într-un singur pas.

3.5 Formare și dezvoltare

33. CE, BE și FR au introdus facilități pentru ca funcționarii publici să obțină acreditări educaționale superioare pentru a putea avansa în carieră. În cadrul CE, EPSO oferă cursuri cu program parțial cu durată de 1 an, prin care se pot îndeplini cerințele de studii superioare pentru personalul care dorește să avanseze la un post mai înalt. Rata de absolvire a acestui program se situează în prezent la aproximativ 50% dintre cei înscriși. În BE, funcționarii publici care nu dețin pregătirea necesară pentru a avansa la un nivel superior se pot înscrie la cursuri care oferă cunoștințele de bază necesare (economie, drept, administrație publică etc.). În FR, funcționarilor publici li se atribuie un număr fix de ore de formare pe lună, pe care le pot utiliza pentru a obține acreditări educaționale de la furnizori externi sau interni de servicii de formare pentru a avansa profesional. Costurile formării sunt suportate de instituțiile angajatoare.
34. CE, BE și FR scot în evidență învățarea prin practică și programe de coaching. CE promovează un model 70-20-10 pentru formarea și dezvoltarea personalului: 70% învățare prin practică, 20% învățare de la colegi și 10% învățare din cursuri de formare.
35. Atât CE, cât și BE au dezvoltat și mențin comunități de practică pentru a împărtăși cunoștințele și expertiza. În BE, Institutul de Formare al Administrației Federale (TIFA) are sarcina de a gestiona comunitățile de instructori (coach) în cadrul funcției publice. Fiecare coach este un funcționar cu experiență care primește o pregătire specializată certificată de la TIFA și trebuie să alocă cel puțin 10% din timpul său colegilor.
36. În FR, în cazul particular al ENA, candidații aleși parcurg o formare de 2 ani în muncă pentru a deprinde abilități practice necesare în administrația publică. Formarea este furnizată de persoane cu experiență în domeniu. Pentru cele mai înalte niveluri ale administrației publice, ENA oferă tipuri distincte de formare practică, în funcție de nevoile impuse de post. Modulele de formare sunt ținute de funcționari publici de rang înalt specializați, alături de consultanți din sectorul privat. De exemplu, noile cadre de conducere de rang înalt primesc instruire individuală despre cum să țină discursuri publice, cum să gestioneze mass-media, cum să gestioneze reforme, precum și cum să se adapteze la noul post.
37. În BE, nevoile individuale de formare sunt corelate cu obiectivele organizaționale printr-un proces de 3 etape de evaluare a nevoilor de formare. Instituțiile, printr-un proces de consultare între departamentele lor, elaborează un Plan de Dezvoltare Globală (PDG). PDG-urile reflectă viziunea, misiunea și valorile instituției respective, precum și obiectivele și țintele organizaționale stabilite. Fiecare departament desfășoară un proces similar cu personalul său pentru a elabora un plan de dezvoltare a echipei. În cele din urmă, funcționarii publici folosesc planurile organizaționale și departamentale ca referință pentru propriile nevoi de formare, care

sunt stabilite în timpul procesului de evaluare a performanței. Toate cele trei niveluri ale planurilor de dezvoltare se bazează pe o analiză a lipsei de capacitate care ar trebui să indice modul în care se poate ajunge la o situație viitoare dorită de la situația actuală. TIFA contribuie la aceste eforturi oferind consiliere cu privire la modul în care diferite tipuri de formare pentru personal pot contribui la reducerea decalajelor identificate. O astfel de abordare a decalajelor de competențe are, totuși, dezavantajul de a se concentra asupra remedierii deficiențelor, care ar putea să nu producă rezultate pe termen lung pentru organizație. Ca atare, paradigma de formare se îndreaptă către o abordare bazată pe talent, prin care personalul își dezvoltă și mai mult punctele forte deja existente, pentru a încuraja angajamentul față de formare și utilizarea sa constantă.

Reflecție ulterioară vizitei studiului:

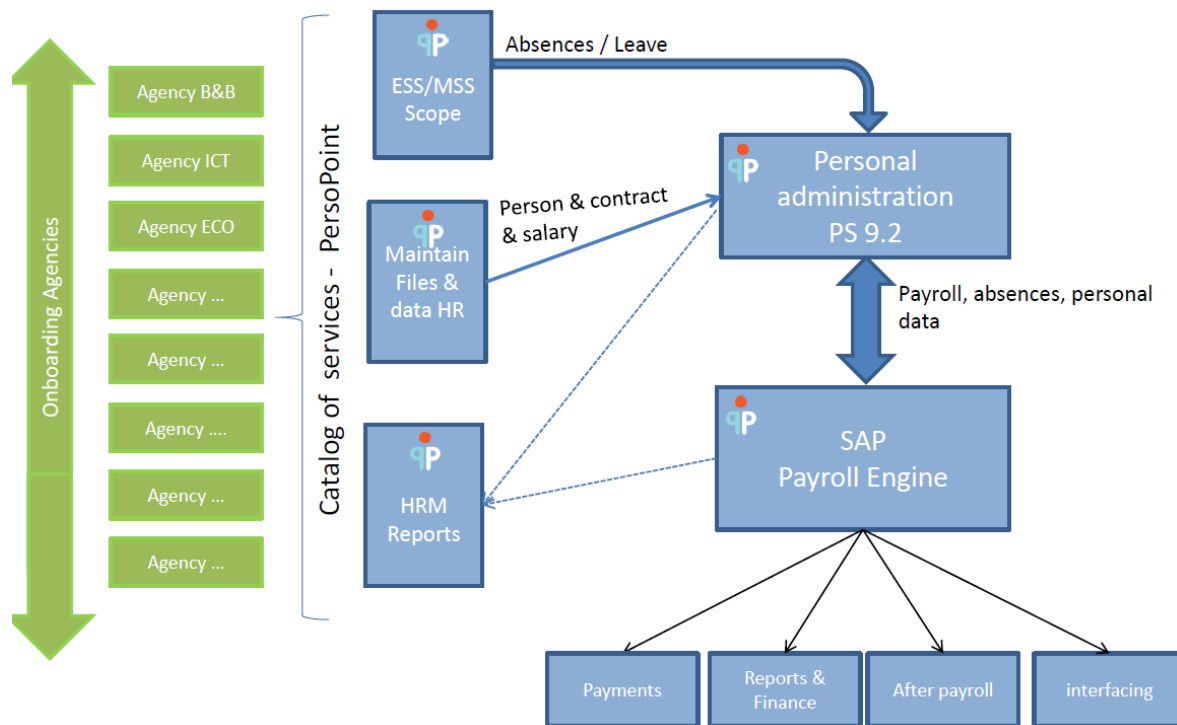
Trecerea la instruirea individuală (coaching) a fost evidențiată de delegați în cadrul atelierului de lucru drept un pas esențial spre dezvoltarea funcționarilor publici. INA a avut în vedere o abordare similară pentru administrația publică din România, prin care să formeze și să certifice funcționarii publici să poată oferi coaching individual continuu colegilor.

3.6 Sistem Informațional de Management al Resurselor Umane (SIMRU)

38. CE, BE și FR au centralizat, în grade diferite, funcțiile de MRU pentru întreaga administrație publică în centre de servicii partajate. În cadrul CE, EPSO realizează procesul de recrutare a funcționarilor UE permanenți pentru instituțiile UE. De asemenea, EPSO urmărește și centralizarea proceselor de management al talentelor în rândul funcționarilor publici. CE, prin intermediul DG IT, găzduiește infrastructura IT pentru EPSO. În mod similar, plățile către personalul instituțiilor UE se efectuează prin Oficiul de Administrație și Plată a Drepturilor Individuale (Pay Master's Office), o unitate separată detașată de DG HR și specializată în procesele operaționale legate de salarizare, pensii și asigurări.
39. În BE, BOSA este centrul de servicii partajate pentru administrația publică federală belgiană. O direcție specializată din BOSA, DG PersoPoint, pune la dispoziția ministerelor de resort o platformă electronică comună pentru funcții specifice de suport MRU, numită PersoPoint. Platforma reduce costurile administrative specifice proceselor de MRU ale instituțiilor prin valorificarea economiilor de scară, prin standardizarea proceselor și a datelor și prin centralizarea expertizei în domeniul IT&C și al operațiunilor de MRU. De asemenea, oferă consultanță personalului din funcția publică cu privire la aspecte juridice legate de procedurile de resurse umane. PersoPoint centralizează datele despre personalul din funcția publică și le verifică prin intermediul funcției sale de salarizare (a se vedea figura 5). Atât pentru BE cât și pentru CE, digitalizarea și centralizarea funcțiilor de suport a resurselor umane le permit managerilor din instituții să aloce mai mult timp managementului strategic al resurselor umane și să se concentreze asupra furnizării serviciilor publice.
40. În FR, CISIRH (Centrul interministerial pentru servicii TI de resurse umane) a fost înființat ca un centru de servicii partajat pentru a oferi suport pentru funcțiile MRU în cadrul administrației centrale. CISIRH a dezvoltat o platformă electronică pentru funcțiile MRU (RenoIRH), prin intermediul căreia ministerele de resort se pot înscrie să își externalizeze procesele

administrative de resurse umane, pentru a se concentra asupra managementului strategic al resurselor umane. Acest lucru ar asigura, de asemenea, standardizarea proceselor și costuri tranzacționale reduse în ansamblu prin economiile de scară generate. De asemenea, ar oferi instrumente puternice de analiză pentru a interpreta datele referitoare la personal și a prezice tendințele viitoare. Platforma a avut un succes limitat în atragerea ministerelor și s-a concentrat până în prezent pe digitizarea proceselor bazate pe hârtie (de exemplu, demararea unui apel de recrutare).

Figura 5: Servicii PersoPoint



Sursă: Prezentarea ținută de BOSA delegației RO în timpul vizitei de studiu în Belgia, octombrie 2018

41. CE, BE și FR au creat parteneriate cu companii private pentru dezvoltarea, implementarea și întreținerea sistemelor SIMRU. În toate cele trei cazuri, deprecierea morală a infrastructurii IT&C și dificultatea tot mai mare de întreținere a acestora sunt aspecte esențiale.
42. În CE, EPSO utilizează logistica și facilitățile unui furnizor extern de servicii (Prometric) pentru a desfășura faza CBT din procesul de recrutare. Acest lucru a fost necesar datorită numărului mare de candidați (aproximativ 25.000 la fiecare concurs) și amplexarea geografică a recrutării, având în vedere că este o inițiativă trans-europeană. Pentru arhitectura IT a recrutării, DG IT a dezvoltat intern anumite module, în timp ce sarcinile mai complexe au fost externalizate unor companii private. Schimbul de date se face prin intermediul serviciilor web.
43. În BE, BOSA a folosit tehnologia disponibilă în piață (Oracle) pentru a-și dezvolta infrastructura IT pentru MRU. BOSA menține o relație strânsă cu furnizorul de servicii pentru a se asigura că

infrastructura IT&C deja învechită continuă să fie întreținută. BOSA utilizează, de asemenea, consultanți externi (PwC) pentru a ajuta ministerele de resort să își adapteze procesele interne la noul cadru SIMRU. În plus, BOSA a dezvoltat o strânsă colaborare cu sectorul privat (în special France Telekom) pentru a strânge cele mai bune practici din experiența companiilor în dezvoltarea unui sistem intern SIMRU.

44. În Franța, CISIRH are aproximativ 130 de angajați, și primește servicii de asistență din partea mai multor companii private din domeniul IT&C (în special HRAccess pentru RenoIRH). De asemenea, aceste companii oferă personalului CISIRH formare tehnică specializată (de exemplu, pentru folosirea RedHat Linux). Arhitectura IT&C se bazează pe tehnologii disponibile în piață: Oracle pentru baza de date, Symphony PHP pentru aplicația web, SAP Business Object pentru raportare, Service-Now pentru gestionarea incidentelor. CISIRH dorește să aducă înapoi expertiza internă pentru dezvoltarea instrumentelor IT pentru a-și dezvolta capacitățile tehnice și pentru a menține un control mai bun asupra proceselor. În ciuda funcționalităților CISIRH, ministerele de resort din FR utilizează propriile lor platforme interne SIMRU. Sistemul SIMRU al Ministerului Justiției, "Harmonie" (bazat pe SAP, versiunea curentă 7.60 cu baza de date SAP HANA-in-memory planificată pentru anul viitor) deservește aproximativ 76.000 de persoane și acoperă întreaga gamă de funcționalități MRU, inclusiv salarizare (dar nu semnătură electronică pe documente). Platforma este legată de sistemul CISIRH, pe baza unui număr de identificare unic. Serverele au fost achiziționate de Ministerul Justiției (așa că nu se folosește un sistem "cloud"), pe baza recomandărilor SAP pentru fiecare mediu (DEV, QA, PRE-PROD și PROD).
45. BE și FR (și CE inițial) se confruntă cu dificultăți în adoptarea soluțiilor SIMRU de către instituțiile centrale. În BE, ministerele de resort au fost invitate în anul 2016 să integreze procesele interne RU în platforma PersoPoint până în anul 2019. Pentru a realiza acest lucru, ministerele au început să digitizeze documentația internă legată de personal pentru a o încărca în baza de date centrală. Fiecare minister este asistat în procesul de integrare de către o echipă de "gestionare a schimbării", alcătuită din specialiști tehnici PersoPoint (care asistă la transferul de date) și consultanți externi (PwC). Aceștia din urmă folosesc o abordare în trei faze pentru pregătirea ministerului pentru tranziție: 1) efectuarea unei cartografieri a proceselor interne; 2) analiza nevoilor de competențe și schimbări organizaționale pentru ca personalul și ministerul să se adapteze la funcționalitățile SIMRU; 3) elaborarea unui plan de tranziție și comunicare împreună cu experții PersoPoint pentru a explica termenele și etapele. Pe baza contribuției consultantului, PersoPoint, împreună cu ministerul respectiv, elaborează un plan de schimbare pentru punerea în aplicare a recomandărilor în structura organizațională și în procesele interne ale ministerului.
46. În FR, doar câteva instituții din administrație centrală au preluat instrumentele SIMRU furnizate de CISIRH. Majoritatea ministerelor de resort au sisteme interne de generație veche, care sunt dificil de integrat cu noile platforme.

Reflecție ulterioară vizitei studiului:

În cursul atelierului ulterior vizitei de studiu, delegații au menționat că tendința actuală a administrațiilor publice din UE este de a centraliza procesele de resurse umane și funcțiile de sprijin într-o singură platformă de servicii partajate. Delegații au subliniat, de asemenea, problema arhitecturii IT&C învechite ca fiind o provocare majoră care trebuie luată în considerare pe măsură ce se avansează cu sistemul SIMRU pentru administrația publică din România, în special datorită faptului ca va trebui să acopere administrația centrală și locală.

3.7 Procesul de management al schimbării

47. În CE și BE, reformarea administrației publice a fost un proces pe termen lung (și încă în curs de desfășurare), care a fost susținut de o strategie de management al schimbării promovată printr-o strategie de comunicare structurată. Interlocutorii din ambele administrații au subliniat importanța sprijinului primit de la un partener extern care a facilitat schimbarea prin asistență în planificarea, implementarea și susținerea în comun a reformei în cadrul instituțiilor respective.
48. Experiența CE și BE a evidențiat faptul că trecerea la un sistem strategic de MRU necesită o strategie de schimbare și comunicare bine definită, din mai multe motive: (i) promovarea și consolidarea consensului între actorii interesați cu privire la o viziune comună pentru un MRU reformat; (ii) conștientizarea și îmbunătățirea înțelegerii cu privire la noile inițiative și beneficiile lor pe termen lung pentru angajați, organizație și cetățeni; (iii) schimbarea imaginii guvernului și creșterea încrederii în el ca furnizor eficient de servicii.
49. În cazul BE, guvernul federal a inițiat la începutul anilor 2000 o reformă a funcției publice federale, numită "Copernic", sub conducerea unui ministru influent al reformei administrative și cu sprijin politic puternic transpartinic.⁶ Reforma a fost un moment de "big-bang", construit pe 4 piloni structurali în jurul viziunii transformării funcției publice federale într-un "angajator mai bun și un furnizor de servicii mai bun pentru cetățean". Reforma a introdus
1. Noi structuri organizatorice;
 2. O nouă viziune de management al resurselor umane;
 3. O nouă cultură de management;
 4. Noi modalități de lucru.
50. Odata cu Copernic, politica BE a devenit aceea de a avea cea mai bună persoană în cel mai bun post, prin crearea unui limbaj comun, coerența între procese, integrarea competențelor într-un cadru clar și îmbunătățirea calității recrutării. Pentru a îmbunătăți implicarea angajaților în propria activitate, au fost puse în aplicare noi modalități de lucru, inclusiv programe flexibile de lucru, spații de birouri necompartimentate, procese informatizate și un echilibru mai bun între viața profesională și cea personală. Responsabilitățile strategice MRU au fost descentralizate către managerii din instituții, care pot primi sprijin din partea unui BOSA nou creat. Pentru a realiza o schimbare a culturii, BE a deschis la concurs toate funcțiile de înaltă conducere din ministere și a introdus mandate pe durată determinată de 6 ani care puteau fi reînnoite. Aceste mandate ofereau mai mare autonomie pentru a obține rezultate și erau evaluate în funcție de ținte explicite și de indicatori de performanță stabiliți de funcționar împreună cu șeful său politic. Candidații externi au fost încurajați să-și depună candidatura pentru posturile vacante și evaluările au fost efectuate de evaluatori privați. Salariile funcționarilor publici de rang înalt au fost stabilite la nivelul din piață și ponderate pe baza funcției ocupate.
51. Reforma Copernic a fost elaborată printr-un proces de consultare cuprinzător. Un grup de lucru,

⁶ Thijs, N. (2004), Modernising the Belgian Federal Public Administration: Points of attentions and lessons from an ambitious and large scale "Copernican" reform programme, citat în European Commission (2017), The Quality of Public Administration "Toolbox"

ce a acționat în calitate de campion al schimbării, a fost înființat și cuprindea reprezentanți ai tuturor agențiilor federale, împreună cu sponsori politici. Înainte de a centraliza toate funcțiile de suport administrativ specifice MRU și cele de gestionare a salarizării, BOSA a elaborat o foaie de parcurs de implementare cu repere clare pentru a explica personalului schimbările preconizate și termenele lor. Un manager pentru schimbare și comunicare (MSC) a fost numit în cadrul BOSA pentru a coordona, monitoriza și implementa toate activitățile de gestionare a schimbării și de comunicare din perioada de tranziție în întreaga administrație publică federală, cu ajutorul unui comitet de lucru și ai managerilor pentru schimbare și comunicare din fiecare instituție. Pe baza strategiei globale, managerii și liderii locali pentru schimbare și comunicare au elaborat planuri mai detaliate, în funcție de particularitățile fiecărei instituții.

Anexa 1: Managementul resurselor umane în Franța

Studiu de caz pentru cercetarea MRU la nivel internațional

"Dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în cadrul administrației publice"

Privire de ansamblu

La sfârșitul anului 2015, funcția publică din Franța angaja 5,45 milioane de lucrători, reprezentând aproximativ 20% din forța de muncă națională (atât remunerată, cât și neremunerată)⁷. Acești angajați erau împărțiți pe cele trei ramuri ale funcției publice:

- 1) Funcția publică de stat, reprezentând 44% din totalul angajaților din funcția publică, adică 2,4 milioane⁸. Această ramură include departamente ministeriale, organisme publice administrative (établissements publics administratifs sau EPA) și instituții publice de învățământ gimnazial și liceal. În această ramură e inclus personalul didactic și personalul militar.
- 2) Funcția publică locală, angaja 34,7%, sau 1,89 milioane dintre angajații din funcția publică. Aceștia lucrează în aparatul administrativ local (la nivel de municipii, județe sau departamente și regiuni), precum și în organele administrației publice locale.⁹
- 3) Funcția publică medicală, care reprezintă restul de 21,3% din angajați, în total 1,16 milioane, care lucrează în spitale publice sau instituții publice socio-medicale, cum ar fi azilele.¹⁰

Categorii de personal

În afară de personalul militar și alte categorii specifice, funcția publică este compusă din:

- a) **Funcționari publici permanenți, așa-numiții "fonctionnaires"**. Până la sfârșitul anului 2015, aceștia reprezentau 3,85 milioane din totalul de 5,45 milioane de angajați ai funcției publice franceze (70,7%).
 - Funcționarii publici dețin funcția pe viață (titulaires), iar angajarea lor este reglementată de statute legale specifice grupului de care aparțin;
 - În anul 2015, femeile reprezentau 62% din totalul funcționarilor publici și dețineau majoritatea funcțiilor de conducere în cadrul funcției publice (64,1%), în timp ce bărbații ocupau cele mai înalte funcții de conducere (59,6%).¹¹

⁷ DGAFP (2017) Rapport annuel sur l'état de la fonction publique

⁸ A se vedea mai sus

⁹ A se vedea mai sus

¹⁰ A se vedea mai sus

¹¹ A se vedea mai sus

- b) **Personal contractual.** Până la sfârșitul anului 2015, reprezentau aproximativ 940.000 (sau 17,2%) în cele trei ramuri ale funcției publice.
- Angajații contractuali sunt considerați din punct de vedere legal de către Statutul General al Funcționarilor Publici ca fiind o excepție în funcția publică, în timp ce funcția publică permanentă este regula. Cu toate acestea, mai mult de 1 din 5 angajați din funcția publică erau angajați contractuali la sfârșitul anului 2015.
 - Angajații contractuali sunt angajați în temeiul dreptului public¹², fie pe baza unui contract pe durată nedeterminată (contrat à durée indéterminée - CDI), fie pe baza unui contract pe durată determinată (contrat à durée déterminée - CDD), în funcție de cerințele postului.
 - Pentru a spori securitatea postului în funcția publică, legislația recentă¹³ a pus angajații contractuali pe picior de egalitate cu funcționarii publici permanenți în ceea ce privește drepturile și obligațiile. În plus, personalul contractual cu contracte pe durată determinată care au lucrat mai mult de 6 ani (sau mai mult de 3 ani, în cazul celor cu vârsta de peste 55 de ani)¹⁴ în același minister sau organism public, sunt trecuți automat la contracte pe durată nedeterminată.

Funcționarii publici sunt împărțiți în categorii denumite "corpuri" (corps) care acoperă una sau mai multe zone ocupaționale sau competențe tehnice¹⁵. Acestea sunt diferențiate în funcție de regulile referitoare la procesele lor de recrutare, de structura sistemului de avansare în carieră aplicabilă în corp și de natura sarcinilor lor. Într-un efort de a reduce fragmentarea în funcția publică, numărul corpurilor din cadrul funcției publice a scăzut constant, de la peste 1.500 în anul 2000 la 301 în anul 2017.¹⁶

Fiecare corp este guvernat de un statut juridic specific, care stabilește organizarea ierarhică a corpului și regulile de promovare în cadrul acestuia. Astfel, un corp este structurat prin statutul său specific într-o ierarhie de grade (de obicei 2 sau 3) și fiecare grad este împărțit în eșaloane (échelons). Eșalonul stabilește remunerația principală pentru funcționarii publici. Funcționarii publici avansează prin eșaloane prin acumularea vechimii la un anumit grad (la fiecare 2-3 ani, în general).¹⁷

Corpurile din cadrul funcției publice franceze sunt grupate ierarhic în 3 categorii:

- **Categoria A** pentru posturile responsabile de sarcinile de elaborare, gestionare și supraveghere a politicilor. Angajații din acest grup reprezintă 34,8% din totalul funcției publice și cuprind majoritatea angajaților din funcția publică de stat (55,7%). Personalul

¹² Personalul contractual poate fi angajat, de asemenea, și în temeiul dreptului privat în cadrul administrației publice extinse, pentru funcții în organele publice de stat industriale și comerciale (*service public industriel et commercial* - SPIC), precum și în agențiile locale ale Fondului de Securitate Socială. See <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/administration/acteurs/quelles-sont-differentes-categories-agents-administration.html>

¹³ Loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires

¹⁴ A se vedea <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F13852>

¹⁵ Audier, Bacache, Courtioux, Gautie (2012) The effects of pay reforms and procurement strategies on wage and employment inequalities in France's public sector

¹⁶ DGAFP (2018) [Prezentarea DGAFP la EUPAN](#)

¹⁷ DGAFP (2018) [Prezentarea DGAFP la EUPAN](#)

didactic este de asemenea inclus aici, și reprezintă 85% din totalul angajaților din categoria A din funcția publică de stat. Cerința minimă pentru a fi eligibil pentru pozițiile din categoria A este diplomă de licență.¹⁸

- În categoria A, se utilizează o subcategorie distinctă, dar nu formalizată din punct de vedere legal, denumită A+, pentru a diferenția funcționarii publici de rang înalt din cele trei ramuri ale funcției publice. Aceștia sunt selectați printr-un proces de recrutare competitiv și sunt validați de prim-ministru și de ministrul de resort. De asemenea, categoria A+ include persoanele numite direct prin decret guvernamental (numiri discreționare), cum ar fi secretarii generali, prefecții și ambasadorii, care sunt însărcinați cu implementarea politicilor guvernului. Adecvarea lor pentru post este validată de Consiliul Constituțional.¹⁹

➔ **Categoria B** include angajații însărcinați cu implementarea și raportarea. Aceștia reprezintă aproximativ 20% din totalul angajaților din funcția publică. Personalul militar reprezintă cea mai mare pondere a angajaților din categoria B în funcția publică de stat (54,6%) la sfârșitul anului 2015. Cerința minimă pentru a fi eligibil pentru recrutare este diploma de bacalaureat sau, în unele cazuri, formare specializată (de exemplu, pentru asistente medicale sau asistenți sociali)²⁰.

➔ **Categoria C** include angajați necalificați sau semicalificați, însărcinați cu livrarea serviciilor publice. La sfârșitul anului 2015, cei mai mulți angajați ai funcției publice locale se situau în categoria C (75,8%). Pentru a fi eligibil pentru recrutare este necesară o diplomă de liceu sau certificat profesional/tehnic, deși pentru unele posturi nu e necesară o diplomă.²¹

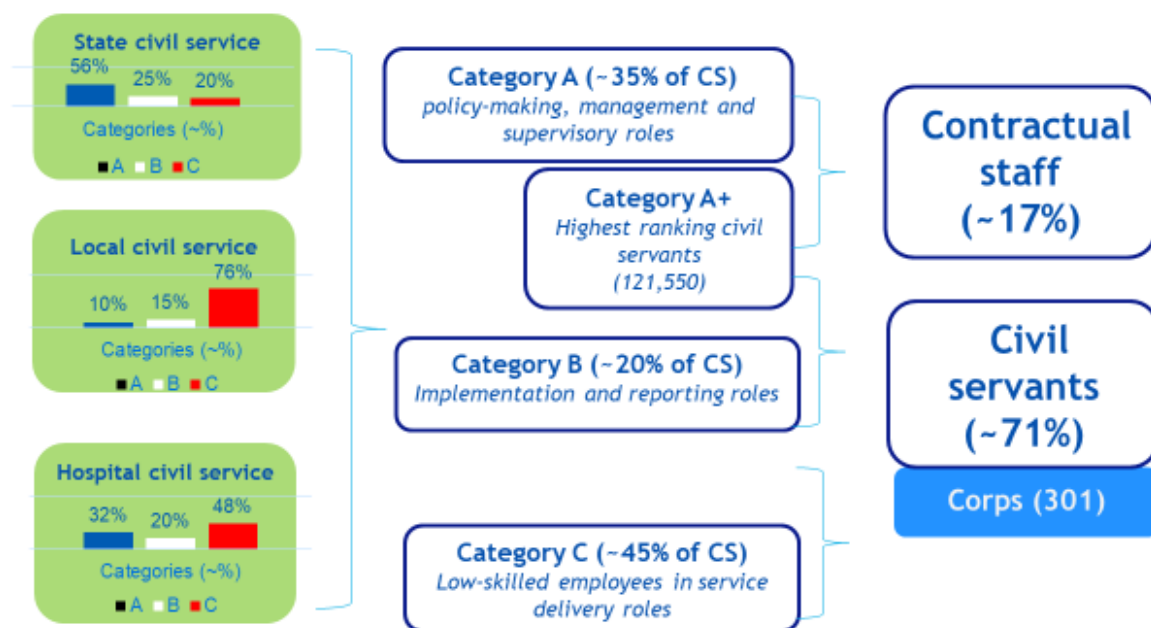
Figura 1: Clasificarea angajaților în cadrul funcției publice franceze

¹⁸ DGAFP (2017) Rapport annuel sur l'état de la fonction publique

¹⁹ Kuperus și Rode (2016) Manageri Publici de Top în Europa - Management și Ocuparea Forței de Muncă în Administrațiile Publice Centrale

²⁰ See <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F13852>

²¹ DGAFP (2017) Rapport annuel sur l'état de la fonction publique



Sursă: DGAFP (2017) Rapport annuel sur l'état de la fonction publique

Cadrul instituțional



Direcția Generală Administrație și Funcție Publică (DGAFP) este principala instituție responsabilă de elaborarea, coordonarea, monitorizarea, analizarea și comunicarea tuturor aspectelor legate de politicile din domeniul resurselor umane în cadrul funcției publice franceze.

De asemenea, DGAFP exercită tutela administrativă asupra Școlii Naționale de Administrație (Ecole National d'Administration- ENA), implicată în recrutarea și formarea funcționarilor publici din categoria A, și cele 5 institute regionale de administrație (Instituts régionaux d'administration), implicate în recrutarea și formarea funcționarilor publici de rang mediu. În plus, o lege din anul 2016²² a delegat către DGAFP toate responsabilitățile strategice de MRU pentru funcția publică a statului.

Din anul 2017, DGAFP a fost pus sub autoritatea politică și administrativă a Ministrului responsabil cu Conturile Publice, însărcinat cu reforma funcției publice.

Figura 2: Organigrama din 2018 pentru Ministerele pentru afaceri economice și financiare din Franța

²² Décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique



Sursă: <https://www.economie.gouv.fr/ministeres>

DGAFP este condus de un director general, care este sprijinit în exercitarea prerogativelor sale de către:

- Un consiliu consultativ (Conseil d'Orientation): mandatat să dezbată asupra propunerilor de politici de resurse umane elaborate de DGAFP. În acest scop, experții consiliului se bazează pe bunele practici internaționale din sectorul public și privat. Consiliul este alcătuit din 28 de membri, numiți prin ordin al ministrului responsabil de funcția publică, atât din sectorul public cât și din cel privat, pe baza experienței și expertizei în MRU²³.
- Un consiliu științific (Conseil scientifique): oferă o analiză științifică independent asupra datelor utilizate de DGAFP pentru planificarea și activitățile sale. Pentru a oferi această experiență tehnică, membrii consiliului științific sunt selectați de la nivelul agențiilor publice de statistică și din rândul cercetătorilor experimentați din domenii legate de politici de ocupare a forței de muncă (sociologie, economie, studii demografice, științe politice, managementul resurselor umane, politică publică)

DGAFP are un rol central în dialogul social prin îndeplinirea funcției de secretariat al Comitetului Comun pentru funcția publică (Conseil commun de la fonction publique- CCFP). CCFP reprezintă cel mai înalt forum care trebuie consultat cu privire la toate inițiativele legislative cu impact asupra funcționarilor publici și a personalului contractual din toate cele trei ramuri ale funcției publice. De asemenea, CCFP poate emite avize cu privire la chestiuni generale sau specifice aplicabile în cel puțin

²³ DGAFP (2017) Rapport annuel sur l'état de la fonction publique

2 din cele 3 ramuri ale funcției publice (cum ar fi managementul carierei, politici de învățare pe tot parcursul vieții, măsuri antidiscriminatorii, etc.).²⁴

DGAFP asigură, de asemenea, secretariatul Consiliului Superior al Funcției Publice a Statului (Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat-CSFPE), care îndeplinește un rol similar cu CCFP pentru ramura funcției publice de stat²⁵. Există platforme de dialog social paralele pentru funcția publică locală (Conseil supérieur de la fonction publique territoriale- CSFPT) și funcția publică medicală (Conseil supérieur de la fonction publique hospitalière - CSFPH). CCFP poate colabora cu fiecare dintre cele trei platforme pe probleme generale care nu necesită consultări la nivelul CCFP.

Consiliul Comun pentru Funcția Publică (CCFP)

CCFP este alcătuit din 2 colegii. Unul este format din reprezentanți ai sindicatelor civile din cele trei ramuri (30 de delegați). Celălalt colegiu este format din reprezentanți ai administrației publice centrale și ai agențiilor descentralizate (6 membri, numiți de ministrul însărcinat cu funcția publică), reprezentanți ai administrației locale (6 membri, inclusiv președintele CSFPT) și reprezentanți ai instituțiilor medicale (6 membri, inclusiv președintele Federației Franceze a Spitalelor). Membrii celor două colegii sunt numiți prin decret ministerial pentru o perioadă de 4 ani și doar ei au drept de vot.

Membrii ex officio ai CCFP, deși fără drept de vot, sunt președintele CSFPH, directorul general al DGAFP și reprezentanți ai Consiliului de Stat, Curții de Conturi, Ministerului Finanțelor, Ministerului de Interne și ai Ministerelor Sănătății și Afacerilor Sociale.

CCFP își reunește plenul cel puțin de două ori pe an pentru deliberări și vot, sub președinția ministrului însărcinat cu funcția publică (sau a delegatului acestuia). Aspectele care trebuie discutate sunt ridicate fie la cererea ministrului respectiv, fie la cererea scrisă a 2/3 din oricare dintre cele 2 colegii menționate mai sus. În acest ultim caz, CCFP trebuie convocat în termen de 2 luni de la data solicitării. Președintele CCFP poate pune supune direct la vot aceste chestiuni în ședință plenară. CCFP poate emite numai recomandări și avize după ce fiecare colegiu votează favorabil sau negativ.

Președintele CCFP poate prezenta problemele propuse uneia dintre cele 5 configurații specializate ale CCFP, pentru a fi votate sau examinate în continuare. La aceste configurații participă reprezentanți ai aceluiași organizații prezente în cele două colegii. Funcționarii de la agențiile de stat specializate pot aduce contribuții tehnice la discuțiile din aceste configurații.

Fiecare configurație specializată acoperă o tematică specifică, anume a) propuneri legislative; b) salariile, pensiile și datele statistice din cadrul funcției publice în ansamblul ei; c) managementul carierei; d) condițiile de muncă; e) consecințele reorganizărilor instituționale asupra angajaților din funcția publică. Acestea pot emite avize în numele CCFP în majoritatea domeniilor, cu excepția propunerilor legislative.

²⁴ [Décret n° 2012-148 du 30 janvier 2012 relatif au Conseil commun de la fonction publique](#)

²⁵ [Décret n° 2012-225 du 16 février 2012 relatif au Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat](#)

Consiliul Înalt pentru Funcția Publică de Stat (CSFPE)

Toate inițiativele legislative care se referă la funcția publică a statului trebuie prezentate spre consultare CSFPE. De asemenea, CSFPE este forul decizional cel mai înalt în materie de recursuri pentru sancțiuni administrative pentru angajații din funcția publică de stat. Consiliul este prezidat de ministrul însărcinat cu funcția publică și este compus din 40 de membri permanenți (și 80 de supleanți), împărțiți în mod egal între reprezentanții administrației publice și reprezentanții propuși de organizațiile sindicale din funcția publică de stat. Toți membrii sunt numiți prin decret ministerial și doar membrii permanenți au drept de vot.

CSFPE se reunește în plen pentru dezbateri și vot cel puțin o dată pe trimestru, sub președinția ministrului responsabil cu funcția publică. CSFPE se poate întâlni, de asemenea, în 4 configurații specializate pentru a analiza aspecte din domenii specifice (inițiative legislative, recursuri disciplinare, dezvoltare profesională în funcția publică de stat și condiții de muncă). Chestiunile care urmează să fie discutate sunt înaintate de ministrul însărcinat cu funcția publică sau de cel puțin jumătate din membrii permanenți. Pentru a evalua problemele specifice, CSFPE poate stabili comisii permanente sau temporare.

Strategia interministerială în domeniul resurselor umane 2017-2019

DGAFP este responsabil pentru elaborarea unei strategii interministeriale în domeniul MRU, împreună cu departamentele de resurse umane din toate ministerele, la fiecare 3 ani. Odată elaborată, strategia este prezentată spre dezbateri la CSFPE și, la propunerea ministrului responsabil cu funcția publică, este ulterior validată de prim-ministru.²⁶

Prin lege, principala prioritate a strategiei este simplificarea și descentralizarea proceselor de resurse umane²⁷. Ca o recunoaștere a acestui fapt, implementarea strategiei a fost delegată la nivel de minister și, în paralel, la nivel regional. În consecință, strategia definește ca axă prioritară dezvoltarea și îmbunătățirea proceselor și practicilor de MRU la nivel local.²⁸

La nivelul fiecărui minister, conducerea sa politică trebuie să numească un responsabil RU la nivel ministerial, care să coordoneze toate politicile și funcțiile de MRU în cadrul ministerului și în cadrul organismelor sale subordonate. Responsabilul de RU trebuie să transpună strategia într-o strategie ministerială, în baza unui memorandum de înțelegere (convention d'engagement) semnat între secretarul general al ministerului respectiv și DGAFP la fiecare 3 ani.

La nivel regional, strategia este adaptată și pusă în aplicare de autoritățile locale prin intermediul unui plan regional interministerial de MRU (plan régional interministériel de gestion prévisionnelle des ressources humaines)²⁹. Acest plan este elaborat și adaptat contextului local prin intermediul platformelor regionale pentru sprijin interministerial în materie de MRU (plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion de ressources humaines- PFRH), amplasate în cadrul instituției

²⁶ Décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique

²⁷ Idem 23

²⁸ DGAFP (2017) [Stratégie interministérielle de ressources humaines de l'Etat 2017-2019](#)

²⁹ Décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique

prefectului din fiecare regiune. Până în anul 2016, în Franța erau 15 astfel de platforme, fiecare având între 5 și 9 agenți, sub autoritatea prefectului.³⁰

Comitetul Director pentru Strategia Interministerială în domeniul MRU

Comitetul Director a fost creat în anul 2016 pentru a supraveghea punerea în aplicare a strategiei și unificarea politicilor ministeriale în materie de resurse umane. Comitetul este prezidat de directorul general DGAFP și reunește directorii de resurse umane din administrația centrală, reprezentanți ai Ministerului de Finanțe și Secretarul General care supraveghează reforma funcției publice.

Recrutarea

Recrutarea în cadrul funcției publice franceze "pune accentul pe testări competitive și pe legătura dintre selecția [candidaților] și formarea în școlile profesionale [pentru administrație]"³¹. În fiecare an, funcția publică franceză are o rotație de personal între 1,5% și 3% din totalul personalului.³²

DGAFP stabilește politica generală de recrutare pentru funcției publice și monitorizează aplicarea sa. Normele și procedurile specifice care guvernează procesul de recrutare (eligibilitatea, conținutul examenelor, structura comitetului de selecție, repartizarea posturilor între diferitele tipuri de căi de recrutare) sunt stabilite în statutele specifice corpului. În funcția publică de stat, procesul de recrutare este organizat de ministere.

Fiecare instituție angajatoare își identifică nevoile de recrutare și răspunde de organizarea concursului. Ministerele folosesc așa-numitele "centre de servicii partajate", un ghișeu unic care oferă sprijin logistic dedicat instituțiilor publice pentru a organiza concursuri de recrutare la nivel național și local.³³

Din anul 2016, DGAFP administrează Bursa Interdepartamentală pentru Ocuparea Forței de Muncă (La Bourse interministérielle de l'emploi public), care listează toate posturile vacante din cele trei ramuri ale funcției publice franceze.³⁴

Planificarea ocupării forței de muncă

Departamentele de resurse umane din cadrul instituțiilor au la dispoziție un registru al ocupațiilor de stat (répertoires des métiers) specifice fiecărei ramuri a funcției publice, însoțite de dicționarele de competențe relevante (dictionnaires des compétences).³⁵

³⁰ DGAFP (2017) Rapport annuel sur l'état de la fonction publique

³¹ DGAFP (2018) [Prezentarea DGAFP la EUPAN](#)

³² DGAFP (2017) Rapport annuel sur l'état de la fonction publique

³³ Președinția lituaniană a consiliului UE (2014) EUPAN Documentația tematică privind supravegherea/monitorizarea administrației publice

³⁴ OECD (2017), Skills for a High Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>

³⁵ DGAFP (2016) [Le conseil en mobilité-carrière et l'accompagnement personnalisé des agents dans les services de l'État](#)

Astfel de registre sunt folosite pentru clasificarea și distingerea posturilor într-o instituție, în timp ce dicționarele de competențe conțin toți termenii utilizați pentru a descrie competențele necesare pentru acele posturi.

Pentru funcția publică de stat, Registrul Interdepartamental al Ocupațiilor de Stat (Le répertoire interministériel des métiers de l'État) enumeră 261 de clasificări-cadru de posturi (emplois-référence) și 26 de domenii funcționale (domains fonctionnels) corespunzătoare rolurilor strategice, operaționale sau de sprijin.

Corelat cu acesta este Dicționarul Interministerial de Competențe ale Ocupațiilor de Stat (Dictionnaire des compétences des métiers de l'État), care definește 21 de competențe relaționale (savoir-être), 102 competențe tehnice (savoir-faire) și 40 de categorii de cunoștințe contextuale (domains of connaissances) pentru anumite tipuri de posturi.³⁶

Ministerele au folosit clasificările-cadru din Registrul Interdepartamental pentru a defini grupuri de posturi specifice misiunii, numite tipuri de posturi (emplois-types), care structurează posturile în funcție de cerințele de eligibilitate și competențele cerute. La nivel operațional, fișele de post (fiche de poste) oferă informații detaliate despre postul specific care urmează să fie ocupat.

Concursuri de recrutare

DGAFP revizuieste încă din anul 2007 concursurile de recrutare, astfel încât să "testeze cunoștințele, abilitățile tehnice, abilitățile comportamentale (competențe soft) și motivația"³⁷. În acest spirit, un instrument de evaluare ce permite recunoașterea experienței profesionale acumulate în post (reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle- RAEP) a fost introdus în anul 2007 pentru toate examenele (recrutare, promovare, mobilitate), și permite juriului să evalueze adecvarea unui candidat pentru post în funcție de pregătirea și competențele profesionale.

Candidații la posturile din funcția publică care provin din medii defavorizate pot beneficia de o bursă pentru a participa la sesiunile pregătitoare pentru concursurile din funcției publice. În anul 2017 au fost organizate 27 de așa-numite "cursuri de pregătire integrată" (classes préparatoires intégrées-CPI), găzduite în 25 de instituții de învățământ public care au instruit aproximativ 600 de studenți și solicitanți de posturi pentru concursurile pe bază de examinare pentru categoria A și B.³⁸

Tipurile de examinări au fost, de asemenea, diversificate pentru a îmbunătăți accesibilitatea la funcția publică. Până în anul 2018 s-au desfășurat aproximativ 400 de sesiuni pe an, împărțite pe următoarele căi principale de recrutare:

- 1) Concursuri externe: pentru orice candidat din afara sectorului public care îndeplinește criteriile academice și de eligibilitate necesare;

³⁶ DGAFP (2016) [Le conseil en mobilité-carrière et l'accompagnement personnalisé des agents dans les services de l'État](#)

³⁷ DGAFP (2018) [Prezentarea DGAFP la EUPAN](#)

³⁸ OECD (2017), Skills for a High Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>

- 2) Concursuri interne: examinări profesionale pentru mobilitate și promovare a funcționarilor publici (și, în unele cazuri, a personalului contractual) care au acumulat vechimea în muncă necesară;
- 3) Concursul "calea a treia": deschis numai candidaților cu experiență profesională din afara sectorului public. În cadrul selecției, se pune accentul pe experiența profesională și nu pe pregătirea academică ;
- 4) Concurs de specializări (concours unique): este deschis profesioniștilor înalt calificați sau specializați (de exemplu, cercetători) din cadrul și din afara funcției publice.

Alte căi de recrutare în funcția publică nu implică examinări scrise:

- 5) "PACTE" (parcours d'accès aux carrières des fonctions publiques hospitalières, territoriales et de l'État): Deschis pentru recrutare în orice corp din categoria C din toate cele trei ramuri ale funcției publice (stat, local, medical) destinat tinerilor și persoanelor în vârstă care nu au studii universitare, experiență profesională sau calificări
- 6) Recrutarea directă: permite recrutarea candidaților francezi, din UE și SEE fără examinări scrise în posturi care nu necesită calificări profesionale specifice (în gradul 1 al corpurilor din categoria C). Candidații sunt selectați pe baza unui interviu organizat de instituțiile angajatoare.

Regulile pentru concursurile pe bază de examinare diferă în funcție de cerințele academice, care sunt diferite, la rândul lor, în funcție de categoria în care este încadrat fiecare corp (A, B sau C).

De asemenea, statutul fiecărei ramuri a funcției publice prevede diferite sisteme de recrutare. Pentru funcția publică de stat candidații care trec concursurile pe bază de examinare sunt recrutați automat în corpul respectiv.³⁹Candidații pentru funcția publică locală care trec concursurile pe bază de examinare nu sunt în mod automat recrutați într-un corp, ci sunt înscrși pe o listă de selecție la nivel național, care cuprinde toți candidații eligibili pentru funcția respectivă, valabilă timp de maximum 4 ani și administrată de instituția angajatoare⁴⁰.

Managementul performantei

Din anul 2012, funcționarii publici și personalul contractual din cadrul funcției publice sunt obligați prin lege⁴¹ să realizeze un interviu anual de evaluare a performanței (entretien professionnel) cu managerul superior direct.

DGAFP a definit începând din anul 2012 normele specifice de implementare a procesului de evaluare și a potențialelor sale consecințe pentru cariera funcționarului public⁴². Legislația aplicabilă stabilește, de asemenea, subiectele care trebuie abordate în timpul interviului.

³⁹ Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat.

⁴⁰ Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, article 44 and article 41

⁴¹ Le décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État

⁴² DGAFP (2012) Circulaire relative aux modalités d'application du décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat

Aceste subiecte predefinite permit interviului de evaluare să fie folosit ca un instrument personalizat de management al resurselor umane, prin intermediul căruia managerii pot corela evaluarea unui angajat cu opțiuni de promovare, mobilitate în carieră, remunerație în funcție de performanță și nevoi de formare⁴³. Rezultatul interviului de evaluare a performanței este raportul de evaluare, cu valoare juridică, redactat și semnat de evaluator.

Pe baza raportului de evaluare, funcționarul public poate:

- a) Primi reduceri (sub rezerva unei evaluări pozitive) sau suplimentări (sub rezerva unei performanțe nesatisfăcătoare) la vechimea necesară pentru a avansa la următorul nivel de salarizare;
- b) Beneficia de creșterea remunerației în funcție de performanță;
- c) Fi inclus pe lista scurtă pentru promovare anuală (tableau d'avancement), prin care funcționarii publici pot fi promovați la un grad superior prin numire⁴⁴.

Formare

În urma consultărilor cu toate ministerele, DGAFP a elaborat Cadrul general pentru formarea profesională pe toată durata vieții pentru angajații din sectorul public (Le schéma Directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État- de aici înainte, Strategia Generală). Strategia definește și coordonează prioritățile comune de formare în toate ministerele, cu accent pe extinderea pregătirii în domeniul IT&C la toți angajații din sectorul public.

Cadrul general pentru formarea profesională pe toată durata vieții pentru angajații din sectorul public

Strategia Generală este un instrument multianual folosit de DGAFP pentru a coordona politicile de formare profesională din cadrul funcției publice. Fiecare minister are obligația de a-și dezvolta propria strategie de formare profesională în conformitate cu prioritățile strategiei generale, cu sprijinul DGAFP.

La nivel local, PFRH sunt au sarcina de a propune oferte anuale de activități locale de formare interministerială, în conformitate cu nevoile identificate la nivel local și cu prioritățile Strategiei Generale. Această ofertă este axată pe 14 domenii transversale, cum ar fi management, MRU, achizițiile publice, comunicarea, formarea pentru concursurile pe bază de examinare, dezvoltarea durabilă, printre altele.⁴⁵

În fiecare an, oferta locală este formalizată în cadrul unui plan regional de formare interministerială (plan régional de formation interministériel- PRIF). Începând cu anul 2013, PFRH comunică, gestionează și monitorizează ofertele de activități de formare interministerială locale printr-o

⁴³ A se vedea <https://www.fonction-publique.gouv.fr/evaluation-et-entretien-professionnel>

⁴⁴ Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat

⁴⁵ DGAFP (2017) Rapport annuel sur l'état de la fonction publique

platformă online cunoscută sub numele de SAFIRE (Système d'information pour l'animation de la formation interministérielle régionale), implementată de DGAFP.⁴⁶

Strategia Generală acoperă, de asemenea, "contul personal de formare" (compte personnel de formation-CPF), disponibil tuturor funcționarilor publici din funcția publică începând cu anul 2017.⁴⁷

Contul personal de formare (CPF)

CPF îi ajută pe angajații din sectorul public să obțină diplome universitare sau calificări profesionale sau să se pregătească pentru concursurile pe bază de examinare din funcția publică. Fiecare angajat public care lucrează cu normă întreagă câștigă 24 de ore de formare CPF pe an. Numărul maxim de ore de formare CPF pe care un angajat le poate acumula este de 150. Începând cu anul 2018, fiecare angajat public poate verifica soldul CPF pe pagina web moncompteactivite.gouv.fr, administrată de Fondul de Depozite și Consignații (Caisse des Dépôts et Consignations- CDC).

Atunci când își aleg planurile de formare, angajații din funcția publică au dreptul legal⁴⁸ de a solicita asistență personalizată de la un consilier specializat în resurse umane, din cadrul organizației respective. Astfel de consilieri sunt pregătiți pentru a oferi îndrumări privind mobilitate în carieră, RU, avansarea în carieră și dezvoltarea care poate ajuta angajatul să-și structureze cariera.

Managementul carierei

Angajații din sectorul public au la dispoziție mai multe opțiuni de mobilitate, fiecare având propriile restricții și reguli: detașarea, delegare, asimilarea directă, mutare în cadrul funcției publice a statului, transferul la o altă instituție⁴⁹.

În majoritatea cazurilor, instituțiile gazdă și cele expeditoare trebuie să aprobe această mutare, Comisiile Paritare (Commission Administrative Paritaire- CAP) trebuie să o valideze, iar angajatului transferat i se poate solicita un preaviz de maxim 3 luni .

Angajații din funcția publică pot alege să se transfere în cadrul aceluiași corp sau în diferite corpuri. Cu toate acestea, cea din urmă opțiune este posibilă numai pentru corpurile din aceeași categorie (A, B sau C) și dacă respectivele corpuri îndeplinesc același tip de funcții și responsabilități sau au aceleași cerințe de recrutare.⁵⁰

⁴⁶ A se vedea <https://www.fonction-publique.gouv.fr/systeme-dinformation-pour-lanimation-de-la-formation-interministerielle-regionale>

⁴⁷ Ordonnance n°2017-53 du 19 janvier 2017 portant diverses dispositions relatives au compte personnel d'activité, à la formation et à la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique

⁴⁸ Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires

⁴⁹ DGAFP (2016) [Le conseil en mobilité-carrière et l'accompagnement personnalisé des agents dans les services de l'État](#)

⁵⁰ DGAFP (2016) [Le conseil en mobilité-carrière et l'accompagnement personnalisé des agents dans les services de l'État](#)

De asemenea, angajații din sectorul public dispun de scheme de mobilitate temporară în sectorul privat, pe baza unor contracte de muncă pe durată determinată, cu posibilitatea revenirii în funcția publică la sfârșitul mandatului.

Promovări

În cadrul fiecărui corp, normele și procedurile de promovare de la un grad inferior la un grad superior sunt definite în statutul juridic specific al corpului. Avansarea în grad se poate face pe baza unui raport de evaluare pozitiv. În astfel de situații, șeful instituției include angajatul pe lista anuală de promovare, care este ulterior validată de CAP relevantă.⁵¹ Includerea pe lista de promovare poate implica, uneori, și o examinare profesională.

De asemenea, angajații pot promova la un grad superior prin concurs intern pe bază de examinare, prin care candidații câștigători sunt promovați automat, în loc să fie puși pe o listă de așteptare pentru promovare.

Instituțiile trebuie să stabilească o cotă pentru promovările pentru fiecare grad al fiecărui corp, după primirea în prealabil a aprobării Direcției de Buget (Ministerul Finanțelor și al Economiei) și DGAFP⁵².

Sistemul de salarizare

Așa cum este stipulat în lege⁵³, salariul unui funcționar public depinde de corpul de care aparține și de gradul pe care îl deține în cadrul acestuia. În plus, creșterea salarială este corelată cu vechimea în gradul respectiv, reflectată de eșalon. Eșalonul determină poziția funcționarului public pe scara de salarizare unificată, adică grila de salarizare din sectorul public (grille de la fonction publique)⁵⁴. Pe această scară, fiecare eșalon are asociat un indice de salariu brut (indice brute), stabilit între 100 și 1027 începând cu luna februarie din anul 2018. La rândul său, fiecare indice de salariu brut corespunde unui indice ajustat (index majore), stabilit între 203 și 830, care este utilizat pentru a calcula salariul brut anual al fiecărui funcționar public.

Reguli și proceduri similare se aplică personalului contractual, cu excepția avansării în niveluri de salarizare. Instituțiile locale angajatoare au sarcina de a stabili nivelul salarial al personalului contractual, deoarece aceștia nu sunt incluși în corpuri și, prin urmare, nu sunt corelați la grila de salarizare din sectorul public⁵⁵.

La salariul brut al funcționarilor publici se adaugă indemnizații și bonusuri specifice. Începând din anul 2014⁵⁶, cele mai multe dintre acestea (altele decât ajutoarele pentru familie și de locuințe) au fost grupate în cadrul unui nou mecanism de acordare a bonusurilor și indemnizațiilor, numit

⁵¹ A se vedea <https://www.fonction-publique.gouv.fr/lavancement-de-grade>

⁵² Idem 51

⁵³ Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires

⁵⁴ Audier, Bacache, Courtioux, Gautie (2012) The effects of pay reforms and procurement strategies on wage and employment inequalities in France's public sector

⁵⁵ DGAFP (2016) [Guide méthodologique relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels de l'État](#)

⁵⁶ Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'Etat

RIFSEEP (régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel); aplicabil tuturor celor trei categorii de posturi (A, B și C).

Fiecare minister de resort este obligat să integreze toate corpurile sale în RIFSEEP până în anul 2019⁵⁷. DGAFP are sarcina de a coordona implementarea RIFSEEP la nivel interministerial și trebuie să asigure coerența normelor și procedurilor privind plata și acordarea indemnizațiilor stabilite de fiecare minister.

SIMRU

Strategia interministerială MRU 2017-2019 definește digitizarea drept prioritate strategică în modernizarea funcției publice⁵⁸.

Instrumentele electronice necesare pentru a realiza acest lucru sunt furnizate de CISIRH (Centre Interministériel de Services Informatiques relatifs aux Ressources Humaines), înființat în anul 2015 sub supravegherea comună a DGAFP, DGFIP (Direcția Generală a Finanțelor Publice - în cadrul Ministerului responsabil pentru finanțe și economie) și Direcției de Buget.⁵⁹

Începând cu anul 2016, CISIRH dezvoltă, în strânsă colaborare cu ministerele de resort și DGAFP, o platformă electronică comună interministerială, numită RenoirH⁶⁰. Platforma funcționează pentru toți angajații din sectorul public ca un ghișeu unic de MRU, care centralizează, sub coordonarea tehnica și operațională a CISIRH, diferite instrumente digitale specifice fiecărei faze a ciclului de resurse umane.

Baza de date a funcției publice

Începând cu anul 2009, informațiile statistice privind numărul total al angajaților din cadrul funcției publice, precum și tipul de responsabilități ale postului, orele de lucru, remunerațiile și salariile au fost centralizate în baza de date SIASP (Système d'information sur les agents des services publics).⁶¹

SIASP este gestionat de Institutul Național de Statistică și Studii Economice (Insee), în colaborare cu DGAFP, Ministerul de Interne și Ministerul Sănătății și Afacerilor Sociale).

Prin intermediul SIASP, angajații din sectorul public pot fi filtrați după sex, vârstă, localizare geografică, ore de lucru, statutul în funcția publică și categoria socioprofesională (bazată pe inventarul profesiilor și categoriilor socioprofesionale).

⁵⁷ Arrêté du 27 décembre 2016 pris en application de l'article 7 du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'Etat

⁵⁸ DGAFP (2017) [Stratégie interministérielle de ressources humaines de l'Etat 2017-2019](#)

⁵⁹ CISIRH (2015) Rapport d'activité 2015

⁶⁰ A se vedea <https://www.economie.gouv.fr/cisirh/accueil-renoirh>

⁶¹ DGAFP (2013) [Nouveaux compléments méthodologiques suite à l'introduction du système d'information SIASP \(Insee\)](#)

Figura 3: Funcționalitățile prevăzute de RenoirRH începând din anul 2018



Sursă: <https://www.economie.gouv.fr/cisirh/renoirh>

Anexa 2: Managementul resurselor umane în cadrul Comisiei Europene

Studiu de caz pentru cercetarea MRU la nivel internațional

"Dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în cadrul administrației publice"

Privire de ansamblu

Cadrul legal:

- Decizia 2002/620/CE de instituire a Oficiului pentru Selecția Personalului Comunităților Europene⁶²
- Decizia 2002/621/CE privind organizarea și funcționarea Oficiului pentru Selecția Personalului Comunităților Europene⁶³
- Regulamentul nr. 31 (CEE), nr. 11 (CEEA) al Consiliului de stabilire a Statutului funcționarilor și a Regimului de angajare aplicabil celorlalți funcționari ai Comunității Economice Europene și ai Comunității Europene a Energiei Atomice⁶⁴

Cadrul strategic:

- Guvernarea europeană: O cartă albă (2001)⁶⁵
- Direcția Generală Resurse Umane și Planul Strategic de Securitate - viziunea noastră pentru perioada 2016-2020⁶⁶
- Comunicarea către Comisie: Gestionarea datelor, a informațiilor și a cunoștințelor la nivelul Comisiei Europene (2016)⁶⁷

Reforme recente și în desfășurare

Măsurile de mai jos vizează punerea în aplicare a planului strategic 2016-2020 de resurse umane și securitate care a abordat deficiențele evidențiate de un raport al Curții de Conturi UE din 2012 privind dezvoltarea personalului CE.⁶⁸ Pentru mai multe detalii despre reforme, consultați rapoartele anuale de activitate din anul 2016 și 2017:⁶⁹

- Reducerea personalului: în cadrul măsurilor de austeritate, 5% din personalul CE a fost redus în perioada 2013-2018.
- Un nou model de furnizare a serviciilor: considerat ca fiind cea mai mare transformare a resurselor umane din cadrul CE în ultimii 20 de ani, scopul fiind să facă alocarea personalului mai eficientă în condițiile reducerilor de personal. Mai exact, crește alocarea resurselor umane către sarcinile prioritare ale Comisiei prin reducerea resurselor umane alocate pentru posturi de suport și de coordonare. După pilotarea în mai multe etape în anii 2016 și 2017, noul model trebuia să fie lansat la mijlocul anului 2018.
- Promovarea excelenței manageriale: principalele sale elemente sunt un nou cadru de mobilitate, feedback 360 °, Programul de Dezvoltare a Managementului de Nivel Înalt.

⁶² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32002D0620>

⁶³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32002D0621>

⁶⁴ Ultima versiune consolidată: [https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/1962/31\(1\)/](https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/1962/31(1)/)

⁶⁵ http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-10_en.htm

⁶⁶ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016-2020-dg-hr_july2016_en_0.pdf

⁶⁷ <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/3/2016/EN/C-2016-6626-F1-EN-MAIN.PDF>

⁶⁸ file:///C:/Users/wb532448/Downloads/DOC_1.en.pdf

⁶⁹ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/aar-hr-2016_en_0.pdf și https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/hr_aar_2017_final.pdf

- Gestiunea carierei: include luarea în considerare a introducerii unui Program pentru Tinerii Profesioniști, revizuirea regulilor pentru agenții contractuali și stimularea mobilității personalului
- Diversitate și incluziune: în conformitate cu Comunicarea pentru personalul Comisiei privind diversitatea și incluziunea (2017)⁷⁰ și Carta diversității, e vizată prevenirea discriminării, atenuarea prejudecăților inconștiente
- Sănătate și bunăstare: conform strategiei și planului de acțiune privind sănătatea și bunăstarea în muncă (2017-2020), este vizată prevenirea riscurilor psihosociale și încurajarea navetismului sănătos și a echilibrului dintre viața profesională și cea personală.

Categorii de personal

Angajații permanenți și contractuali care lucrează în cadrul Comisiei fac parte din funcția publică europeană. La 1 ianuarie 2018, CE avea 32.221 de angajați, dintre care 21.311 funcționari, 1.074 agenți temporari, 7.137 agenți contractuali și 2.699 alte categorii (de exemplu, personal local, consilieri speciali).⁷¹ Categoriile de personal sunt caracterizate după cum urmează:

- Funcționari permanenți:
 - o administratori (AD): analiza și implementarea politicilor, consultanță, traducere/interpretare; grade AD 5 - AD 16
 - o asistenții (AST): rol executiv sau tehnic în administrare, finanțe, comunicare, cercetare sau elaborarea și punerea în aplicare a politicilor; gradele AST 1 - AST 11
 - o secretari-asistenți/ secretari / funcționari (AST/SC): administrarea birourilor sau furnizarea de sprijin administrativ; gradele AST/SC1 - AST/SC6
- Agenți contractuali (CAST): serviciu de asistență manuală/administrativă sau suplimentarea capacității în domenii specializate cu un număr insuficient de funcționari; contract inițial de 6-12 luni, dar în unele organisme ale UE poate fi prelungit pe o durată nedeterminată
- Personal temporar: domenii foarte specializate, cum ar fi cercetarea științifică
- Experți naționali detașați: funcționari publici naționali sau internaționali care lucrează temporar pentru o instituție a UE (minim 6 luni, maxim 4 ani)
- Alte categorii: personal interimar (secretari, maximum 6 luni), asistenți parlamentari, lingviști independenți, tineri profesioniști, experți UE (recrutați dintr-un grup de experți pentru sarcini specifice), personal de întreținere și de la cantină

Cadrul instituțional

DG Resurse Umane și Securitate (DG HR)⁷² este principalul organ consultativ, de implementare și coordonare. Oferă servicii de resurse umane pentru întreaga CE acoperind întregul ciclu de ocupare a forței de muncă. Supraveghează politica de recrutare, formarea profesională și managementul carierei, politicile sociale și condițiile de lucru pentru personalul Comisiei. De asemenea, îi revine sarcina de păstrare în siguranță a clădirilor și a angajaților, asigurându-se că lucrările continuă în timpul crizelor și asigură securitatea online. 30% din cei 1.585 de angajați ai DG sunt implicați în

⁷⁰ <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-equal-opportunities-diversity-inclusion-2017.pdf>

⁷¹ Pentru aceasta și alte date despre angajați, consultați Buletinul Statistic - RU:

https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/organisational-structure/commission-staff_en

⁷² Organigrama: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/organisation_charts/organisation-chart-dg-hr_en.pdf

activități de managementul talentelor⁷³ în două direcții: una se axează pe excelența managerială, iar cealaltă se concentrează pe recrutarea, dezvoltarea, performanța și cariera personalului. Primele două etape ale recrutării pentru personalul CE și alte instituții ale UE sunt gestionate de o entitate independentă, Oficiul European pentru Selecția Personalului (EPSO).

Dezvoltarea și implementarea politicii de resurse umane

DG HR propune legislație Parlamentului European și Consiliului Uniunii Europene,⁷⁴ ajută țările UE să implementeze legislația UE relevantă. DG publică strategii multianuale și planuri anuale de management pentru a preconiza rezultatele, activitățile, resursele pentru anul în curs, precum și rapoarte anuale de activitate.

Se pare că anual se realizează sondaje în rândul întregului personal al CE, privind următoarele aspecte: postul, bunăstarea, postul actual, viitorul profesional, calitatea managerilor de rang mediu, calitatea managerilor de nivel înalt.

Recrutarea

Mecanism de selecție pe categorii de personal:

- Funcționari permanenți: Concursurile generale sunt publicate pe pagina de internet a EPSO. În medie, EPSO primește aproximativ 60.000-70.000 de candidaturi pe an, dintre care aproximativ 1.500-2.000 de candidați recrutați de instituțiile UE. Prima etapă de selecție este un test pe calculator, care permite testarea unor 30.000 de candidați în mai multe locații în cursul a 4 săptămâni (candidații nu trebuie să efectueze toți testul la același data/ora). Testarea conține exerciții psihometrice de aptitudine și abilități. Având peste 80.000 de întrebări, EPSO deține una dintre cele mai mari baze de date de acest gen din lume. Candidații care au trecut testul pe calculator sunt invitați la un centru de evaluare pentru a efectua o serie de exerciții legate de post într-o echipă și în fața a cel puțin doi evaluatori. Competențele evaluate în mare măsură acoperă competențele de bază ale UE: analiză și de rezolvare a problemelor, comunicarea, servicii de calitate și rezultate, învățarea și dezvoltarea, stabilirea priorităților și organizarea, rezistență, lucrul în echipă și în cazul absolvenților, abilități de lider. Candidații, care trec această a doua etapă, sunt incluși pe o listă de rezervă, din care instituțiile recrutează persoane selectate la nevoie. Instituțiile organizează apoi interviuri specifice postului. Procedura de selecție pentru lista de rezervă durează 5-9 luni, iar listele de rezervă pentru concursurile generale sunt de obicei valabile timp de 1 an.
- Angajați contractuali: recrutați dintr-un grup de candidați în urma unei proceduri de selecție organizate de obicei de EPSO.
- Personal temporar: organizat de instituții și agenții individuale.
- Experți naționali detașați: oportunități disponibile prin reprezentanțele permanente ale țărilor la UE.
- Alte categorii: pentru detalii privind tipurile specifice, consultați pagina de internet a EPSO.⁷⁵

⁷³ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/hr_aar_2017_final.pdf p. 4

⁷⁴ Vezi lista legilor propuse: <https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vg9ibg1170z9>

⁷⁵ https://epso.europa.eu/how-to-apply_en#tab-0-5

Cadrul de competențe

CE nu pare să aibă un cadru de competențe folosit în toate departamentele, atât pentru recrutare, cât și pentru evaluarea performanțelor. Cu toate acestea, procedurile administrative EPSO⁷⁶ enumeră cele opt competențe de bază ale UE care sunt testate în primele două etape de selecție. De asemenea, formarea profesională este oferită tuturor funcționarilor publici din UE pe aceleași competențe:

- Analiza și rezolvarea problemelor: Identificarea faptelor critice în probleme complexe și dezvoltarea unor soluții creative și practice.
- Comunicarea: Comunicare clară și precisă atât pe cale orală cât și în scris.
- Servicii de calitate și rezultate: Asumarea responsabilității și inițiativă personală pentru îndeplinirea activităților la un standard ridicat de calitate în cadrul procedurilor stabilite.
- Învățare și dezvoltare: Dezvoltarea și îmbunătățirea aptitudinilor și cunoștințele personale despre organizație și mediul său.
- Prioritizarea și organizarea: Prioritizarea celor mai importante sarcini, flexibilitate și organizare eficientă a sarcinilor de lucru
- Rezistență: Păstrarea eficienței la un volum mare de muncă, gestionarea în mod pozitiv a frustrărilor organizaționale și adaptarea la un mediu de lucru în schimbare
- Lucrul în echipă: Lucra în cooperare cu ceilalți membri din echipe și din afara granițelor organizaționale și respectarea diferențelor dintre oameni
- Abilități de lider (numai pentru administratori): Gestionarea, dezvoltarea și motivarea oamenilor să obțină rezultate

Managementul performanței

Evaluarea performanței are loc o dată pe an. Cuprinde evaluarea din partea superiorului direct, precum și o parte de autoevaluare. Componentele sale principale sunt: rezultatele anterioare, comportamentul anterior, punctele forte, punctele slabe, cunoștințele despre postul ocupat, competențele, progresul parțial, depășirea greșelilor de la ultima evaluare a performanței, dezvoltarea viitoare, obiectivele/țintele viitoare, monitorizarea obiectivelor/țintelor individuale, îmbunătățiri, recomandări. Există un sistem de punctaj cu două categorii fără sistem de cote (distribuție forțată). În cazul în care funcționarul public nu este de acord cu punctajul, există o procedură de recurs în două instanțe: 1) către managerul la care raportează evaluatorul, 2) dacă nu se rezolvă, atunci instanța de contencios administrativ. Punctajul de performanță este folosit pentru a determina perspectivele de promovare, mobilitatea, procesul disciplinar și încetarea contractului. Evaluarea este utilizată și pentru identificarea nevoilor de formare. Cu toate acestea, CE nu aplică remunerația în funcție de performanță.

Formare

Strategia de învățare și dezvoltare a fost adoptată în anul 2016. Tot personalul UE beneficiază de activități de formare din partea unităților de învățare și dezvoltare corporativă din cadrul DG HR,

⁷⁶ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:C2014/060A/01&from=DE> p. 3

Direcției Generale Buget (DG BUDG), Secretariatului General (SG) și Școlii Europene de Administrație (EUSA). Aceste cursuri se concentrează în principal pe:

- Competențe de bază ale UE relevante pentru întreg personalul (8 competențe testate de EPSO în recrutare), competențe profesionale specifice, gestiune financiară și bugetară, proceduri de luare a deciziilor și proceduri interne, formare profesională și management.
- Abilități IT pentru utilizatorii finali și specialiști IT pentru a ajuta personalul să țină pasul cu instrumentele și aplicațiile mereu în schimbare și cu care trebuie să fie familiarizați.
- Competențe lingvistice în toate cele 28 de limbi oficiale ale UE sub formă de cursuri electronice, cursuri mixte și cursuri prezențiale.

Pentru a încuraja inițierea și activitatea în cadrul tuturor DG, DG HR organizează și: 1) un seminar de inițiere în CE de opt zile, care oferă noilor veniți informații extinse privind istoricul, valorile, metodele de lucru și prioritățile politice ale Comisiei; 2) o schemă de mentorat interdepartamentală pentru funcționarii nou-recrutați, care îi leagă de un mentor de la o altă Direcție Generală.

În plus, direcțiile generale individuale oferă oportunități de instruire pe domenii specifice de politică publică, instruire personalizată sau activități de dezvoltare organizațională.

În anul 2016, DG HR a lansat sistemul de management electronic al formării "EU Learn" (înlocuind Syslog), care reunește toate modulele și resursele de învățare într-un singur loc central. Permite personalului să își programeze personal propriul program de învățare și să acceseze orice resurse folosind dispozitive digitale, pe baza recomandărilor din sistem în funcție de munca și profilul persoanei.

Gestionarea/dezvoltarea carierei

În conformitate cu Strategia de Management al Talentelor lansată în anul 2016, Comisia încurajează din ce în ce mai mult mobilitatea internă a funcționarilor. În fiecare an, mii de funcționari se mută la noi posturi din cadrul instituției, inclusiv în diferite direcții generale. Candidații interni sunt deseori recrutați printr-o procedură de selecție după publicarea la nivel intern a anunțului despre un post vacant. Principalele măsuri de promovare a mobilității sunt următoarele: orientarea profesională proactivă în sprijinul mobilității; asistență în trecerea personalului în domenii prioritare; evenimente pentru îmbunătățirea cunoștințelor privind activitatea desfășurată în cadrul altor direcții generale; discuții structurate periodice privind dezvoltarea carierei; și observarea la locul de muncă.

Programul de excelență a cadrelor de conducere de rang mediu promovează și mobilitatea acestora. Acești manageri ar trebui să ocupe minim doi ani și maxim cinci ani aceeași funcție. Aceștia nu pot lucra mai mult de 10 ani în aceeași DG, cu excepția cazului în care au împlinit 62 de ani.

Există, de asemenea, posibilități de mobilitate externă. Un număr redus de funcționari ai Comisiei sunt detașați în instituțiile publice ale statelor membre și la alte organizații internaționale. În același timp, CE găzduiește experți naționali detașați.

Promovările sunt propuse după evaluarea anuală a performanței. Fiecare DG propune anumiți angajați pentru promovare sau reclasificare, pe baza evaluării efectuate de către conducătorii seniori a meritelor tuturor titularilor posturilor din același grad, pe baza criteriilor relevante (rapoarte de evaluare, competențe lingvistice și responsabilități). Lista funcționarilor propuși este trimisă Comitetului Comun de Promovare de la nivelul Comisiei, iar lista agenților contractuali propuși este trimisă Comitetului de Reclasificare. În urma efectuării unei comparații finale a meritelor, comisiile transmit recomandările autorității competente de numire.

Una dintre criticile principale ale sistemului RU al CE este că perspectivele de promovare a administratorilor sunt slabe. Statisticile proprii ale Comisiei arată că o evoluție medie a carierei de la AD5 la AD14 (nivelul directorului) durează 35-40 de ani. Acest lucru nu poate fi atins de angajați întrucât, în medie, intră în sistem la vârsta de 34 de ani. Nu este neobișnuit ca angajații de peste 40 și 50 de ani să îndeplinească sarcini pe care noii absolvenți le-ar desfășura în organizații mai dinamice. Experiența de management în cadrul instituțiilor este greu de câștigat și îngreunează în continuare posibilitățile funcționarilor UE de a obține funcții de conducere.⁷⁷

Politica salarială

Grila de salarizare de bază este structurată pe grade și niveluri și este prevăzută la articolul 66 din Statutul Personalului. Pentru a evita negocierea dificilă a salariilor anuale și a grevelor îndelungate, există un sistem de coeficienți de corecție pentru actualizările salariale anuale. Acest lucru asigură faptul că personalul UE se bucură de putere de cumpărare egală, indiferent de locul de angajare. Începând cu reforma din anul 2014, aceste actualizări sunt făcute automat și publicate de către Comisie în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene (anterior, aceasta impunea adoptarea unui regulament al Consiliului), după cum este prevăzut la articolele 64, 65 și XI din Statutul Personalului. În schimbul actualizării care se realizează în mod automat, a fost introdusă o înghețare a salariilor și a pensiilor timp de doi ani în anii 2013 și 2014.

În timp ce nu există bonusuri de performanță, salariile de bază sunt majorate prin sporuri, cum ar fi indemnizațiile pentru cei care trăiesc în afara țării lor, pentru cei care sunt singurii membri ai gospodăriei cu venit, pentru cei cu copii la școală și pentru cei care se mută acasă pentru a ocupa o anumită poziție sau pentru cei care încetează activitatea.

Există inechități semnificative de remunerare în rândul angajaților care desfășoară aceeași muncă, dar au fost angajați în momente diferite. Unul dintre motive este acela că salariile au fost reduse considerabil pentru noii intrați începând cu 1 mai 2004.

SIMRU

SYSPER2 (Sistemul de gestionare a personalului) este SIMRU care acoperă toate nevoile privind gestionarea informațiilor pentru MRU ale Comisiei. Sprijină procesele de bază de administrare a personalului, cum ar fi recrutarea, gestionarea carierei, organigrama și gestionarea timpului. În plus, fișele de post, evaluările de performanță și promovările sunt, de asemenea, gestionate în SYSPER. Chiar și procesul de potrivire între personal și posturile vacante este facilitat printr-un modul de gestionare a competențelor. Toți cei 30.000+ membri ai personalului CE sunt utilizatori.

Originea SYSPER2 datează de la Carta albă privind guvernanta din anul 2001, care a reformat fundamental politica de resurse umane a CE. Deoarece SYSPER2 a fost menit să fie instrumentul de transformare a administrației clasice a personalului Comisiei într-un management modern al resurselor umane moderne, construcția sistemului a fost corelată cu reconfigurarea politicii de resurse umane.⁷⁸

⁷⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/European_Personnel_Selection_Office

⁷⁸ Pentru mai multe detalii tehnice, consultați: <https://joinup.ec.europa.eu/document/sysper2-european-commissions-human-resource-management-system-sysper2>

În anul 2017, DG HR a elaborat un Portal al Personalului, cu acces facil pentru utilizatori la serviciile de resurse umane, precum și un Laborator de Date RU care să furnizeze DG-urilor date fiabile în mod eficient. În plus, în anul 2018, DG HR intenționa să introducă instrumentul IT numit ATLAS pentru cartografierea sarcinilor și a activităților printr-un modul dedicat din SYSPER.

Anexa 3: Managementul resurselor umane în cadrul funcției publice federale belgiene

Studiu de caz pentru cercetarea MRU la nivel internațional

"Dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în cadrul administrației publice"

Privire de ansamblu

Belgia funcționează ca stat federal și monarhie constituțională⁷⁹. Belgia și-a câștigat independența în anul 1830. Regele este șeful statului și are responsabilități limitate. Federația este alcătuită din comunități, delimitate în funcție de limbă (vorbitori de flamandă, germană și franceză) și regiuni, delimitate în funcție de teritoriu - regiunea Flandra, Valonia și Bruxelles. Figura 1 ilustrează structura și nivelurile de guvernare din guvernul belgian.

Figura 1: Prezentarea generală a structurii guvernamentale belgiene

	German language region	French language region	Bilingual region (Brussels-Capital)	Dutch language region
Federal Level	Federal Authority			
Community Level	German-speaking Community	French-speaking Community / Federation Wallonia-Brussels	Community Commissions	Flemish Community
Regional Level	Walloon Region		Brussels-Capital Region	Flemish Region
Provincial Level	5 provinces		Brussels-Capital Region Community Commissions	5 provinces
Municipal Level	262 municipalities		19 municipalities	308 municipalities

Sursă: http://www.pfwb.be/en/its_structure

Structura exactă a guvernului și nivelurile de putere sunt reprezentate la trei nivele. Fiecare nivel are propriul parlament, guvern și administrație. În partea superioară, se află statul federal, comunitățile și regiunile. Aceste structuri sunt egale dintr-o perspectivă juridică, dar au prerogative și responsabilități în diferite domenii. Următorul nivel este reprezentat de provincii (10 în total),

⁷⁹ Regele este șeful statului, iar prim-ministrul este șeful guvernului, într-un sistem pluripartinic.

care sunt supravegheate de toate autoritățile guvernamentale de nivel superior, în contextul prerogativelor federale, comunitare și regionale. Fiecare provincie are propria administrație provincială, iar funcționarii publici lucrează în capitala provinciei. La al treilea nivel găsim comunele, fiind punctul de contact dintre cetățean și nivelul superior al administrației. Similar cu provinciile, comunele sunt, de asemenea, sub supravegherea autorităților superioare. În general, provinciile sunt finanțate și auditate de către regiuni.

În Belgia, regiunile au autonomie constituțională și trebuie să respecte Decretul Regal 22.12.2000 privind aplicabilitatea principiilor generale ale statutului administrativ și remunerativ pentru funcționarii publici naționali. Sistemul de management al resurselor umane este coordonat la nivel federal⁸⁰, iar organul central însărcinat este Serviciul Public Federal de Politici și Suport (BOSA).

Cadrul legal

Cadrul legal referitor la managementul resurselor umane în administrația publică belgiană se bazează în principal pe:

- Decretul regal din 22 decembrie 2000 privind aplicabilitatea principiilor generale ale statutului administrativ și remunerativ pentru funcționarii publici naționali.
- Legea specială din 8 august 1980 - definește recrutarea funcționarilor publici statuari prin serviciile Biroului Federal de Recrutare (Selor).
- Cadrul general de ocupare a forței de muncă - acoperă toți funcționarii publici, care sunt angajați statuari și reprezintă majoritatea posturilor publice. Contractele pe durată determinată nu sunt incluse în cadru. Angajarea ocazională nu intră sub incidența cadrului.

Funcționarii publici beneficiază de garanții de angajare nedeterminată, iar dreptul privat nu este aplicabil sectorului public.

Reforme recente

Guvernul belgian a trecut prin reforme majore care au dus la o reducere a funcției publice în ceea ce privește funcțiile și numărul de angajați. Una dintre reformele majore legate de structura administrativă federală este reforma "Copernic" din anul 2000.⁸¹ Obiectivul guvernului belgian a fost acela de a redefini sistemul administrativ atât în ceea ce privește structura organizațională, cât și în ceea ce privește MRU. Ministrul responsabil cu funcția publică a mobilizat expertiza externă în ideea că o perspectivă externă ar fi percepută ca obiectivă și nu ar genera rezistență la schimbare. Ca rezultat, reforma a introdus instrumente orientate spre performanță, care au redefinit identitatea funcționarilor publici și au îmbunătățit relația instituțională între funcționarii publici de rang înalt și politicieni. Mai jos sunt câteva rezultate concrete ale reformei Copernic:

- Mandatul funcționarilor publici de rang înalt a fost înlocuit cu contracte pe durată determinată și funcțiile de conducere au devenit temporare. Renumirea a fost condiționată de realizarea obiectivelor stipulate în contractul managerului în cauză. Pe de altă parte,

⁸⁰ Reforma efectuată în anul 2008

⁸¹<http://www.afsp.info/archives/congres/congres2009/sectionthematiques/st45/st45jorisdevisschermontuelle.pdf>

managerii de nivel superior au primit mai multă autonomie pentru a gestiona instituțiile pe care le conduceau.

- Interacțiunea profesională dintre ministru și funcționarii publici de rang înalt având funcția de conducere se derulează în baza planurilor de management și joacă un rol fundamental în evaluarea funcționarilor publici.
- Ceea ce erau cunoscute anterior drept ministere au fost redenumite în Servicii Publice Federale (FPS)⁸². Responsabilitățile au rămas aceleași și fiecare FPS are un ministru. Cu toate acestea, accentul a fost pus pe furnizarea de servicii către cetățeni și mai mult pe controalele ex post.
- Recent, în martie 2017, guvernul a decis să centralizeze inițiativele și operațiunile de MRU. Pentru a consolida procesul de centralizare, Belgia a înființat Serviciul Public Federal de Politici și Suport . În plus, a dezvoltat trei programe care se concentrează asupra promovării competențelor, funcțiilor și nevoilor care vizează gestionarea unei forțe de muncă în schimbare în administrația publică. Aceste trei programe sunt proiectele In Vivo, Vitruvius și Vitaphase. În timp ce primele două scot în evidență elementele culturale ale postului și dezvoltarea abilităților personale (soft-skills), proiectul Vitaphase anticipează o forță de muncă în curs de îmbătrânire și se concentrează pe ajutarea organizațiilor să implementeze instrumente și strategii pentru gestionarea optimă a talentelor⁸³.

Cadrul instituțional pentru managementul resurselor umane

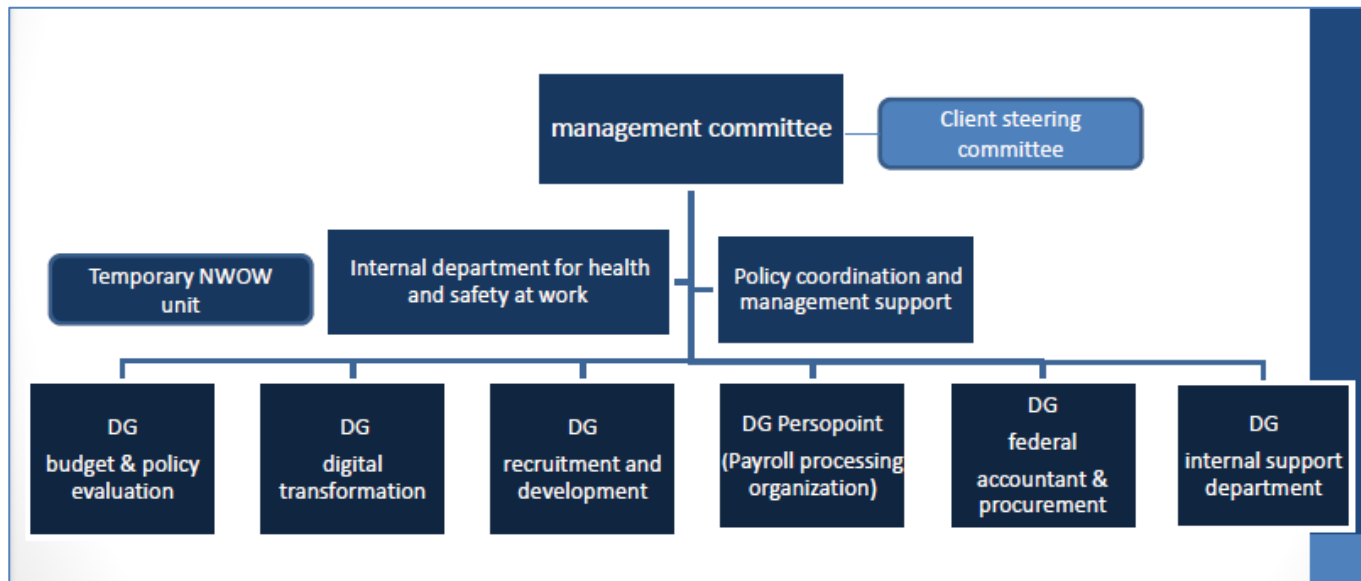
BOSA este organismul federal care asistă guvernul și sprijină organizațiile federale în diferite domenii, cum ar fi IT, resurse umane, control organizațional și respectarea cadrului legislativ. Pentru alte domenii, cum ar fi bugetul, contabilitatea și achizițiile publice, BOSA asigură doar un rol de supraveghere. BOSA este supravegheată de trei miniștri, inclusiv, Ministrul pentru agenda digitală și Ministrul pentru afaceri publice. BOSA a fost înființată în martie 2017 ca rezultat al integrării a trei servicii: (i) FPS Personal și Organizație (Selor, OFO, FED+ și PersoPoint); (ii) FPS Control Bugetar și al Managementului și (iii) Fedict și Empreva⁸⁴. Figura 2 prezintă structura organizațională de conducere a BOSA.

⁸² Cu excepția Ministerului Apărării care și-a păstrat numele anterior

⁸³ OECD (2012) Human Resources Management Country Profiles: Belgium (disponibil la <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Belgium.pdf>)

⁸⁴ https://www.belgium.be/en/about_belgium/government/federal_authorities/federal_and_planning_public_service

Figura 2: Organigrama Serviciului Public Federal de Politici și Suport (BOSA)



Sursă: Pagina de internet a BOSA

Guvernarea BOSA este îndeplinită de un comitet de conducere și de un comitet director al clientului⁸⁵. Comitetul de conducere este responsabil de organizarea, gestionarea și coordonarea structurii. Comitetul director al clientului funcționează ca organism de sprijin pentru organizațiile client în ceea ce privește consilierea. Începând cu 1 martie 2017, BOSA include 856 de angajați (456 femei și 400 bărbați, 77,5% angajați permanenți- carieră pe toată durata vieții- și 22,5% agenți contractuali sau alte categorii)⁸⁶.

Belgia are un sistem centralizat de MRU la nivel federal, care este operaționalizat de DG Recrutare și Dezvoltare. Organismul federal central care implementează Cadrul general privind ocuparea forței de muncă este Direcția Generală Recrutare și Dezvoltare, care funcționează sub umbrela BOSA. Rolul principal al Direcției este de a supraveghea angajații federali de la momentul recrutării lor și până la sfârșitul carierei. În plus, această direcție elaborează regulamentele privind resursele umane aplicabile funcției publice federale și efectuează controalele administrative. De asemenea, acționează ca centru de expertiză pentru gestionarea și susținerea transformărilor operaționale din guvernul federal.

DG Recrutare și Dezvoltare asigură în primul rând un rol de coordonare, oferind consiliere și sprijin, iar principalele funcții de MRU sunt delegate ministerelor de resort. Tabelul 1 ilustrează modul în care sistemul de MRU funcționează în practică în cadrul funcției publice federale belgiene.

⁸⁵ <https://bosa.belgium.be/en/about-fps-policy-and-support/organisation-chart>

⁸⁶ Conform prezentării BOSA în timpul vizitei delegației MRU din România pe 18 octombrie 2018

Tabelul 1: Caracteristicile sistemului MRU din Belgia

Organismul central de resurse umane:	Serviciul Public Federal de Politici și Suport
Rol:	Coordonare
Amplasare	Structura dedicată
Responsabilități	• Asigură conducere și îndrumare • Asigură consiliere cu privire la cadrul legal • Standardizarea profilurilor de recrutare și de competențe • Definirea nivelurilor salariale și a beneficiilor • Asigură formare • Promovarea diversității
Responsabilități în luarea deciziilor de personal, buget și plăți:	• Sistemele de plată sunt gestionate centralizat. • Utilizarea bugetului și repartizarea posturilor sunt gestionate de ministere.
Responsabilități în luarea deciziilor de clasificare, recrutare și demitere:	• Durata angajării și concedierile ca urmare a restructurării sunt gestionate la nivel central. • Sistemul de clasificare a posturilor este stabilit la nivel central, ministerele având latitudine în aplicare. • Gestiunea carierei și alte forme de concediere sunt gestionate de ministere.
Responsabilități în luarea deciziilor referitoare la condițiile de ocuparea forței de muncă:	• Flexibilitatea condițiilor de muncă este stabilită și monitorizată la nivel central. • Evaluarea performanței, ajustările condițiilor de muncă, codul de conduită și chestiunile privind egalitatea de șanse sunt stabilite la nivel central, cu o anumită latitudine pentru ministerele însărcinate cu punerea în aplicare.

Sursă: OECD (2012) *Human Resources Management Country Profiles: Belgium*

Structura ocupării forței de muncă în cadrul funcției publice federale belgiene

Funcția publică federală avea 70.529 de funcționari publici la sfârșitul anului 2015. Femeile reprezentau 52,3% din funcția publică (comparativ cu o medie OCDE de 53%) și dețineau 21,1% din funcțiile de conducere (față de media OCDE de 32,4%). În funcție de vârstă, procentul angajaților guvernului central cu vârste de peste 55 de ani a ajuns la 27,6% (față de media OCDE de 24,9%)⁸⁷.

Funcțiile federale, clasificarea posturilor și cadrul de competențe

În Belgia, guvernul federal se implică în definirea și punerea în aplicare a unui cadru clar de MRU în funcția publică. Prin urmare, funcțiile și clasificările posturilor au fost cartografiate în sistem și

⁸⁷ OECD (2017) *Government at a Glance 2017, Belgium Country Fact Sheet*

puse la dispoziția cetățenilor și personalului pe pagina de internet a BOSA⁸⁸. Cartografia combină patru dimensiuni cheie: clasificări ocupaționale, familii de funcții, funcții și niveluri.

Pentru întreaga administrație federală, guvernul a definit 17 clasificări ocupaționale, patru niveluri (A, B, C, D) și 18 familii de funcții. Familiile de funcții sunt grupuri de funcții care urmează același flux de lucru. În comparație cu o funcție, o familie de funcții are un domeniu de aplicare mai amplu și mai general. Fiecare dintre aceste funcții este însoțită de o descriere și corelată cu familiile de funcții, acestea dezvăluind oportunități reale de carieră.

Competențele- atât generice cât și tehnice- joacă, de asemenea, un rol important. Ele descriu "modul" prin care se pot obține rezultatele așteptate de la o funcție. Acestea sunt compilate și formează Modelul⁸⁹ de Competențe și Abilități Federale, care este un instrument cheie pentru managementul performanțelor și competențelor (Anexa 7).

Recrutare și performanță

Sistemul federal de recrutare din Belgia este bazat pe carieră și gestionat de Selor. Este agenția de recrutare în administrația publică federală și folosește profiluri specifice de recrutare în funcție de competențe. Fiind un centru de expertiză în domeniul resurselor umane și al guvernului, Selor elaborează, de asemenea, recomandări privind politica în domeniul resurselor umane. Valorile Selor sunt: (1) transparență, (2) excelență în afaceri, (3) atenție la talentul candidatului, (4) orientare spre client și (5) independență. În anul 2017, Selor a gestionat 86.337 de candidați pentru 4.914 de posturi vacante, dintre care 77.419 de candidați au fost verificați de Selor.⁹⁰

Procedurile de recrutare depind de poziție. Angajarea statutară este utilizată pentru angajații care nu sunt cadre înalte de conducere (funcționarii publici de rang înalt sunt angajați pe bază de contracte pe durată determinată, bazate pe obiective definite de conducerea politică a instituțiilor respective). Există diferite concursuri pe bază de examinare care sunt diferențiate după nivelul de educație și distribuția în grupuri de către ministere. Unele posturi pot fi ocupate prin candidatură directă și interviu. Candidații cu dizabilități beneficiază de prioritate la interviurile de angajare și sunt disponibile programe speciale pentru femei.

Aproape toți angajații trec prin evaluări anuale de performanță. Evaluările constau în întâlniri anuale cu feedback scris din partea superiorului direct și din doi în doi ani, întâlniri cu cele două niveluri superioare directe plus mecanism de feedback 360 (pentru posturile de conducere). Evaluările sunt utilizate ca instrument principal pentru dezvoltarea carierei. BOSA oferă, de asemenea, formare specializată managerilor și/sau profesioniștilor din domeniul resurselor umane cu privire la modul de efectuare a evaluărilor de performanță. În plus, toate instituțiile din cadrul funcției publice federal trebuie să transmită un raport complet către BOSA cu privire la evaluările

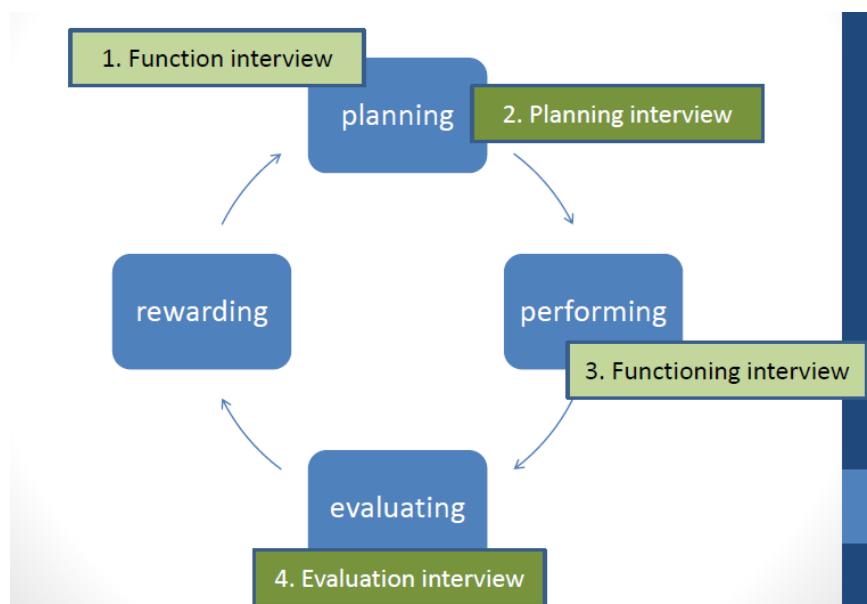
⁸⁸ <http://www.cartographiefederale.be/web/p1.php?z=z&lg=fr>

⁸⁹ https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/collaborateurs/gestion_des_competences/

⁹⁰ Conform prezentării BOSA în timpul vizitei delegației MRU din România pe 18 octombrie 2018

de performanță efectuate. Figura 7 de mai jos prezintă o schemă a ciclului de evaluare a performanței în administrația federală belgiană.

Figura 3: Ciclul de evaluare a performanței în administrația federală belgiană



Performanța este evaluată în funcție de gradul de atingere a obiectivelor individuale, folosind competențele și contribuțiile la obiectivele organizaționale. Guvernul federal subliniază importanța unor criterii de evaluare clare și corecte. Sunt utilizate o serie de criterii, inclusiv activitățile întreprinse, rezultatele, îmbunătățirea competențelor și abilitățile interpersonale. Sistemul de evaluare este susținut de o aplicație IT numită Crescendo.

Politica salarială

BOSA este responsabilă de elaborarea unei politici centrale de remunerare pentru funcția publică federală. Funcționarii publici și angajații contractuali pot progresa pe grila salarială în funcție de vechime și de evaluările de performanță pozitive. Evaluările de performanță foarte pozitive pot reduce timpul necesar pentru a avansa la următorul nivel de salarizare. Tabelul 4 oferă un rezumat al intervalelor de salarizare pentru pozițiile de nivel A aplicabile în anul 2018.

Tabelul 4: Structura salarială corespunzătoare nivelului A

Level A		
Old system	New system	
	class	
2 ranges A11 - A12	A1	6 ranges NA11 - NA16
3 ranges A21 - A23	A2	5 ranges NA21 - NA25
3 ranges A31 - A33	A3	5 ranges NA31 - NA35
3 ranges A41 - A43	A4	4 ranges NA41 - NA44
3 ranges A51 - A53	A5	4 ranges NA51 - NA54

Sursă: Prezentarea BOSA în cadrul vizitei delegației MRU din România în octombrie 2018

Promovarea, mobilitatea și formarea

Pentru toate nivelurile, avansările în grade profesionale sunt determinate, în principal, de vechime, calificări și evaluările de performanță. În cazul schimbării categoriei profesionale, personalul trebuie să treacă un examen scris și, în unele cazuri, pot exista unele cerințe educaționale suplimentare. În general, există trei tipuri diferite de promovare:

- Promovarea la un nivel salarial superior;
- Promovarea spre un nivel superior (D, C, B, A);
- Promovarea spre un grad superior (în cadrul A).

În ceea ce privește mobilitatea, guvernul central promovează creșterea mobilității interne în cadrul funcției publice ca instrument de dezvoltare profesională. În acest scop, a elaborat un program⁹¹ de sprijinire a instituțiilor pentru implementarea schemelor de mobilitate.

Funcția publică federală definește și oferă programe de formare în mod periodic prin Institutul de Formare al Guvernului Federal⁹². Sistemul oferă cursuri de introducere pentru toți angajații noi în funcția publică, diferențiate pe niveluri de vechime, incluzând: (i) 10-20 de zile pentru absolvenții de universitate și (ii) programe specializate de formare pentru funcțiile specifice. Funcționarii publici beneficiază de 3-5 zile de formare pe an.

⁹¹ "Talent on the move", consultați <https://fedweb.belgium.be/fr/actualites/2018/talent-move-vous-avez-envie-de-booster-votre-carri%C3%A8re-foncez>

⁹² <https://www.ofoifa.belgium.be/nl>

**Anexa 4: Lista participanților la vizita de studiu în Franța, Belgia și
Comisia Europeană, octombrie 2018**

Nr.	Nume	Instituție	Funcție
1	Dragos Alexandru Negoita	Secretariatul General al Guvernului	Director, Direcția de Coordonare a Politicilor și Programelor
2	Mihaela Ionita	Secretariatul General al Guvernului	Șef serviciu
3	Dana-Mihaela Leonachescu	Secretariatul General al Guvernului	Șef serviciu, Achiziții
4	Serban Cerkez	Secretariatul General al Guvernului	Manager de proiect
5	Daniel Capota	Secretariatul General al Guvernului	Consilier, direcție RU
6	Madalin Ciprian Pavel	Secretariatul General al Guvernului	Consilier, direcție RU
7	Alexandru Suci	Secretariatul General al Guvernului	Consilier, Monitorizare și Evaluare
8	Vasile-Felix Cozma	Agenția Națională a Funcționarilor Publici	Președinte, Secretar de Stat
9	Xenia-Cosette Lupulescu	Agenția Națională a Funcționarilor Publici	Director General, Reglementarea și coordonarea politicilor și strategiilor
10	Lavinia-Claudia Niculescu	Agenția Națională a Funcționarilor Publici	Director
11	Roxana Boloiu	Agenția Națională a Funcționarilor Publici	Expert
12	Maria Cristina Pantiru	Agenția Națională a Funcționarilor Publici	Manager public
13	Veronica Cristea	Agenția Națională a Funcționarilor Publici	Expert MRU
14	Dan-Stefan Maria	Agenția Națională a Funcționarilor Publici	Șef Direcție, IT
15	Andra-Luiza Calin	Ministerul Muncii și Justiției Sociale	Director, Direcția de Plăți
16	Adrian Tanase	Ministerul Muncii și Justiției Sociale	Șef Direcție, Managementul proiectelor finanțate din fonduri UE
17	Ioana Popescu	Ministerul Muncii și Justiției Sociale	Consilier, Direcția de politici salariale
18	Paul Marius Nicolaescu	Ministerul Muncii și Justiției Sociale	Consilier, Direcția de politici salariale
19	Aurelia Tesileanu	Ministerul Muncii și Justiției Sociale	Consilier, direcție RU
20	Diana Andronesco	Ministerul Muncii și Justiției Sociale	Consilier, Direcția de Management al fondurilor UE
21	Carmen Elena Carstea	Ministerul Muncii și Justiției Sociale	Consilier juridic, Direcția Juridic
22	Pavel Nastase	Institutul Național de Administrație	Președinte
23	Mihai Catalin Constantin	Institutul Național de Administrație	Expert, Unitatea de Proiecte și Cercetare
24	Dimitrie Vasile Mihes	Banca Mondială	Analist Guvernare
25	Elena Gabriela Ardelean	Banca Mondială	Analist Guvernare
26	Magdalena Popescu	Banca Mondială	Asistent Comunicare
27	Adrian Ganea	Banca Mondială	Expert IT
28	Vladimir Susoi	Banca Mondială	Expert IT

**Anexa 5: Programul delegației române de MRU
în vizita de studiu în Brussels, Belgia&Paris, Franța
- 14 Oct – 24 Oct 2018 -**

Brussels, 14 – 20 Belgia Octombrie, 2018

Duminică, 14 octombrie

Zi de deplasare

Zbor de la București, România la Bruxelles, Belgia (zboruri diferite)

Hoteluri în Bruxelles:

Hotel Gresham Belson, Avenue des Anciens Combattants 1, 1140 Evere
(9 + 2 pers 1 noapte ANFP, SGG)

Hotel Saint Nicolas, Rue du Marché aux Poulets 32 (INA)

Hotel Europa, Rue Berckmans 102, 1060 (MMJ)

Interpreți de limbă engleză în Bruxelles: Aurora Bartha, Madalina Rudareanu (WB)

Luni, 15 octombrie

Program la Institutul de Guvernare Publică, Universitatea din Leuven, dimineața

Adresă: Faculty Club, Groot Begijnhof 14 3000 Leuven

Limba în care se va efectua prezentarea: EN - Traducere simultană

08,00	Întâlnire la hotelul Gresham Belson Adresa: Avenue des Anciens Combattants 1 Transfer cu autobuzul la Universitatea din Leuven
9.00	Discurs de întâmpinare <i>drs. Andrei Moraru</i>
9.15-10.15	Reforme managementului public într-o perspectivă comparativă cu referire la România <i>prof. dr. Geert Bouckaert</i>
10.15-11.15	Reforma administrației publice în Europa: Vedere de sus <i>prof. dr. Steven Van de Walle</i>
11.15-11.30	Pauză de cafea
11.30-12.00	Responsabilitățile MRU în sectorul public: Rolul managerilor de resort <i>dr. Sophie Op de Beeck</i>
12.00-12.45	MRU strategic și durabil în sectorul public din Belgia <i>prof. dr. Annie Hondegheem, Coordonator al Institutului de Guvernare Publică</i>
12.45	Prânz (invitație din partea BM) Faculty Club, Groot Begijnhof 14 3000 Leuven
14.30	Transfer la Bruxelles cu autocarul Prima oprire Hotel Gresham Belson/ a doua oprire centrul orașului Bruxelles

Mărti, 16 octombrie

Program la Comisia Europeană, la Centrul pentru vizitatorilor
Adresă: Rue de la Loi 170, 1040 – Brussels, Charlemagne building, ROOM Char 2

Limba în care se va efectua prezentarea: EN - Traducere simultană

9.20	Sosire la Charlemagne - Verificări de securitate Întâmpinare la Centrul pentru vizitatori
9.50	Resurse Umane și Uniunea Europeană - DI Enrico Maria Armani (RU), Consilier Strategie de Management al Talentelor Direcția Generală Resurse Umane și Securitate
10.50	Pauză
11.20	Concursuri EPSO (ICL CAST și stagii) - DI Gilles Guillard, în calitate de director EPSO Oficiului pentru Selecția Personalului Comunităților Europene
12.40-14.15	Prânz oferit de CE Restaurant Kafenio - 3 min pe jos, 250m distanță: Rue Stevin 134, 1000
14.20	Revenire la clădirea Charlemagne- verificări de securitate
14.30	Importanța unei reforme unitare a managementului resurselor umane pentru administrația publică din România Provocări în modernizarea managementului resurselor umane în sectorul public și exemple de practici, reforme, provocări ale statelor membre în acest domeniu <i>Dna Cendrine De Buggenoms, Șef Unitate România și Bulgaria</i> <i>Direcția Generală pentru Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune &</i> <i>Mina SHOYLEKOVA (SRSS)</i> <i>Responsabil de politică pentru administrația publică, Serviciul de sprijin pentru reforma structurală</i>
15.30	Pauză
15.45	DREPTURILE FINANCIARE ACORDATE ÎN TEMEIUL NORMELOR UE PRIVIND PERSONALUL <i>Dna Veronica Gaffey, Director-General</i> Oficiul pentru Administrarea și Plata Drepturilor Individuale
17.00	Sfârșitul vizitei în CE

Miercuri, 17 octombrie

Program la Reprezentanța României la UE, dimineața
Adresă: Avenue de Cortenbergh 107, 1000 Brussels

Limba în care se va efectua prezentarea: RO

9.00	Întâmpinare de către Reprezentantul Permanent/ Reprezentantul Permanent Adjunct
9.30 - 11.0	Discuții privind activitatea cu și în cadrul Consiliului și politicile privind resursele umane din cadrul instituțiilor UE
12.30	Prânz oferit de BM Restaurant Dal Padrino - 8 min pe jos Adresa: Rue Archimède 50, 1000 Bruxelles Sfârșitul zilei de lucru
15.30	Discuții despre sistemele informatice MRU cu consilierul TI al directorului, Antonio FRIZ (Doar echipa TI) - trebuie să se alăture interpretul Adresă: EPSO - Avenue de Cortenbergh 25, 1000 Bruxelles, ROOM 7/24

Joi, 18 octombrie

Program ziua 1 la Politica și sprijinul serviciilor federale belgiene - "Modelul belgian de management al resurselor umane în administrația publică" (BOSA)

Adresă: Boulevard Simon Bolivar 30, 1000 Brussels, Politica și sprijinul serviciilor publice federale, clădirea WTC3

Limba în care se va efectua prezentarea: EN - Traducere simultană

9.00	Sala Bistro, etajul 1 Întâmpinare
9.15	Sala Bistro, etajul 1+ sălile Selor Recrutare și selecție în cadrul serviciului public federal ("SELOR") <i>Dna Kathleen Vermeire, expert senior în recrutare, manager de relații cu clienții</i> Inclusiv centre de evaluare, certificare, evaluarea cadrului de competențe, manageri de recrutare (seniori) și o vizită a sălilor de testare și a infrastructurii. + Întrebări&Răspunsuri
11.00	Pauză de cafea oferită de BOSA Sala Bistro, etajul 1
11.15	Sala 2A13 Tahiti (etajul 2) Belgia și administrația sa federală <i>DI Peter Vandenbruaene, Șef al Unității de relații internaționale, manager de soluții de învățare</i> Introducere și context. Scurtă prezentare generală a administrației federale belgiene, inclusiv structura și funcționarea acesteia, reformele recente ale serviciilor publice, originea și dezvoltarea MRU în cadrul administrației și rolul Politicii și sprijinului pentru serviciile publice federale în ceea ce privește MRU + Întrebări&Răspunsuri
12.00	Sala 2A13 Tahiti (etajul 2) Evaluarea performanței ("evaluare") și sistemul de carieră din cadrul administrației federale , inclusiv CRESCENDO ca instrument informatic + Î&R <i>DI Philippe Vermeulen, Consultant Strategic</i> <i>DI Peter Vandenbruaene</i>
13.00	Pauză de prânz oferită de BOSA Sala Bistro, etajul 1
14.00	Sala 2A13 Tahiti (etajul 2) Dezvoltarea capacităților în cadrul administrației federale: Dezvoltarea resurselor umane , inclusiv formare, învățare și dezvoltare + Î&R <i>DI Peter Vandenbruaene</i>
15.30	Pauză de cafea Sala 2A13 Tahiti
15.45	Sala 2A13 Tahiti (etajul 2) Motivarea funcționarilor publici - inclusiv managementul talentelor, noul mod de lucru și de muncă, Reguli de politică și legislație. <i>DI Peter Vandenbruaene</i>
16.45-17.00	Remarci finale Sfârșitul zilei de lucru

Vineri, 19 octombrie

Program ziua 2 la Politica și sprijinul serviciilor federale belgiene - "Modelul belgian de management al resurselor umane în administrația publică" (BOSA)

Adresă: Boulevard Simon Bolivar 30, 1000 Brussels, Politica și sprijinul serviciilor publice federale, clădirea WTC3

Limba în care se va efectua prezentarea: EN - Traducere simultană

9.00	Sala 2A13 Tahiti (etajul 2) "Persopoint" ca instrument TI centralizat. + Întrebări&Răspunsuri <i>Dna Eline De Witte, partener de afaceri HR</i> <i>DI Bart Gabriels, Director de program</i>
10.45	Pauză de cafea Sala 2A13 Tahiti
11.00	Sala 2A13 Tahiti (etajul 2) Cadrul de Competențe - dezvoltare <i>Dna Sabine Jennes, Manager de echipă Centru de carieră</i> • Motivul implementării unui cadru de competențe • Structuri de guvernanta și infrastructură • Scopurile și nivelurile cadrului de competență • Cum sunt alinate competențele (centrale, ocupaționale, profesionale, & tehnice) • Instrumente și criterii pentru evaluarea competențelor (recrutare, plasare, dezvoltare profesională, recompensă) • Cadrul de competență și progresul carierei (verticală și orizontală) + Întrebări&Răspunsuri
12.30	Pauză de prânz Bistro, etajul 1
13.30	Sala 2A13 Tahiti (etajul 2) <i>Dna Sabine Jennes</i> Cadrul de Competențe - implementare și strategii • Monitorizare și evaluare • Stimulente, recunoașteri și pachete de beneficii • Comunicarea și managementul schimbărilor • Utilizarea TIC în asigurarea managementului cadrului de competențe • Povești de succes și zone de schimburi majore care rezultă din implementarea cadrului de competențe • Provocări majore întâmpinate și strategii întreprinse
15.30	Pauză de cafea oferită de BOSA Sala 2A13 Tahiti
15.45-16.30	Sala 2A13 Tahiti (etajul 2) Remarci și discuții finale privind subiectele abordate în timpul vizitei. <i>DI Peter Vandenbruaene</i> & <i>DI Philippe Vermeulen</i>
16.45	Sfârșitul zilei de lucru

Sâmbătă 20 - duminică 21 octombrie

Călătoria către Paris la sfârșit de săptămână și odihnă

Grupul va călători cu avionul și trenul (Thalys) la ore diferite.

Interpreți de limba franceză în Paris: Ligia Mihaiescu, Dora Cochaux Voicila (WB)

Paris, Franța, 22 – 24 Octombrie, 2018

Luni, 22 octombrie	
Program ziua 1 la Ecole National de Administratie de la Paris (ENA)	
Adresă: 2 Avenue de l'Observatoire 75006 Paris	
Întâlnire la SIRH cu reprezentatii Ministerului Justiției la ora 15.00. Echipa se va întâlni cu DI Christian Garnier, Director de Proiect Harmonie-Paye	
Adresă: 4 rue du Sucre 93300 Aubervilliers, Trrebuie să se alăture interpretul	
Limba în care se va efectua prezentarea: FR - Traducere simultană	
9.00	Cafea de întâmpinare la ENA
9.30	Présentation de la fonction publique en France et de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) • Cadre législatif et grands principes d'organisation de la fonction publique en France; • Missions de la DGAFP dans la coordination de la fonction publique en France. Mme Mathilde DOMENACH-SENECAT, M. Simon LOREAL, Responsables de projet, Bureau de la Prospective et de l'expertise européenne et internationale, DGAFP
11.00	Pauză
11.30	Focus sur la haute fonction publique – la politique de gestion de l'encadrement supérieur dans la fonction publique de l'État M. Simon LOREAL, Responsable de projet, Bureau de la Prospective et de l'expertise européenne et internationale, DGAFP
12.30	Pauză de prânz oferită de BM
14.00	Missions et périmètre d'action d'une Direction des ressources humaines ministérielle • Les missions d'une direction des ressources humaines dans un ministère en France • La gestion de l'encadrement supérieur au sein d'un ministère Mme Catherine GAUDY, Chargée de mission auprès du Secrétaire général de l'Institut national de la statistique et des études économiques, ancienne Directrice générale des ressources humaines (2012-2017) du Ministère de l'éducation nationale, ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
15.30	Pauză de cafea
16.00	Présentation de l'ENA et des formations spécifiques destinées aux hauts fonctionnaires • Scolarité et formation initiale des élèves • Séminaires des directeurs d'administration centrale et des sous-directeurs, Cycle interministériel de management de l'Etat Mme Isabelle COMBARNOUS, Directrice adjointe des relations internationales, M. Jean-Christophe LEFORESTIER, Conseiller pédagogique, Direction de la formation, ENA
17.30	Sfârșitul primei zile de lucru

Marti, 23 octombrie

Program ziua 2 de la Ecole National de Administratie din Paris (ENA)

Adresă: 2 Avenue de l'Observatoire 75006 Paris

Limba în care se va efectua prezentarea: FR - Traducere simultană

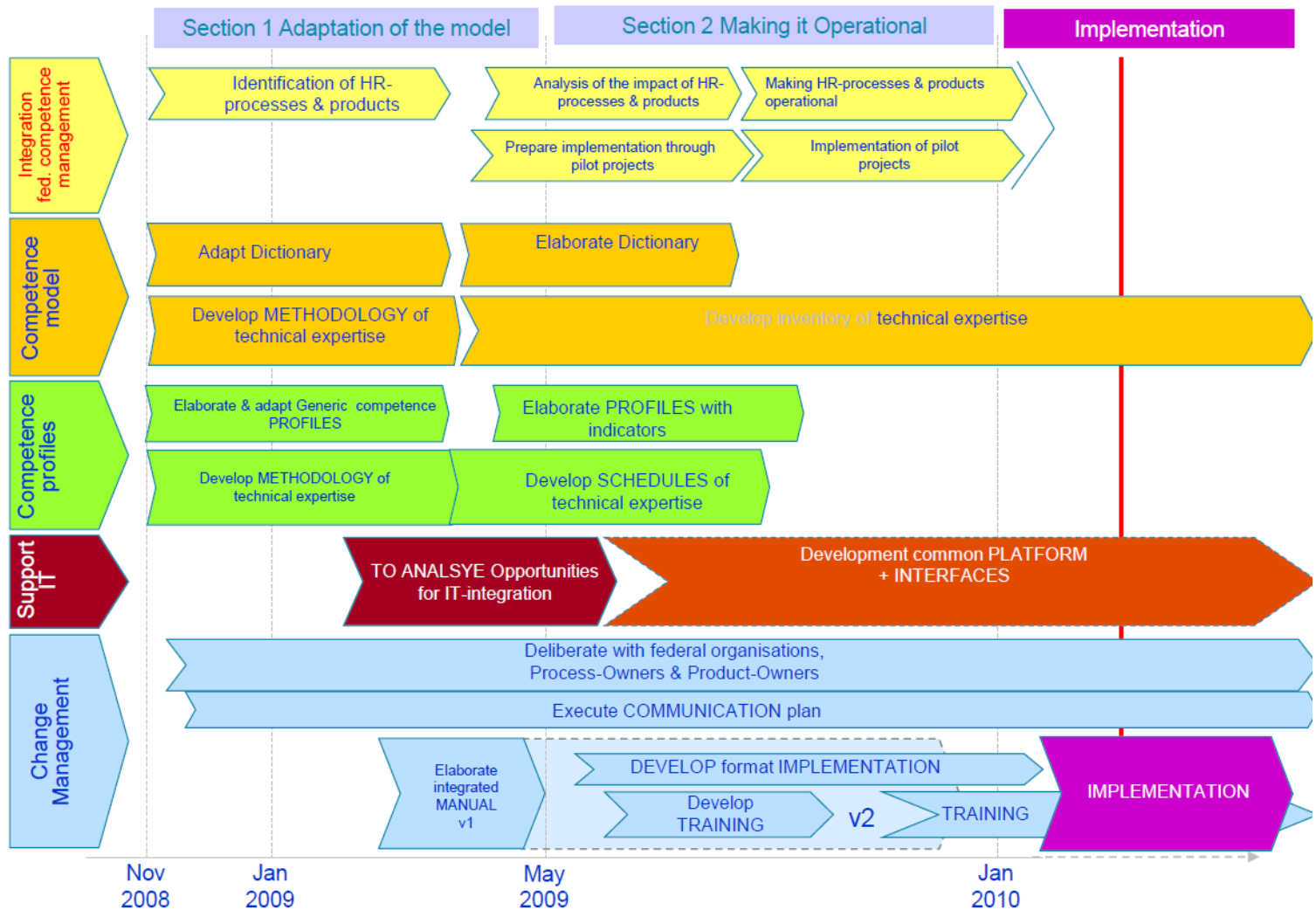
- 9.30** **L'organisation du recrutement des hauts fonctionnaires en formation initiale à l'ENA**
- Les épreuves de recrutement - épreuves écrites et orales, entretiens avec le jury
 - La préparation des jurys, la définition du contenu des programmes.
- M. Philippe FAUCON**, Adjoint à la Cheffe du service du recrutement et des évaluations, ENA
- 10.30** **Pauză de cafea**
- 11.00** **La gestion des cadres dirigeants de l'Etat**
- Détection et accompagnement des hauts potentiels, nominations, référentiel de compétences.
- Mme Anne de Castelnau** (nom de l'intervenant à confirmer), conseillère cadres dirigeants, Mission Cadres Dirigeants, Secrétariat général du Gouvernement
- 12.20** **Sfârșitul vizitei la ENA**
- 12.30** Prânz oferit de BM
Restaurant BOUILLON RACINE
10 min pe jos către 3 RUE RACINE, 75006 PARIS
Sfârșitul zilei de lucru
- 17.30** **(Doar echipa TI)** Întâlnire la CISIRH cu directorul, Gregoire Parmentier
- Interpretul trebuie să se alăture
Adresă: 41/43, Bd Vincent Auriol, 75013 Paris, Biroul Directorului

Miercuri, 24 Octombrie

Zi de deplasare

Zboruri de la Paris, Franța către București, România

Anexa 6: Plan de implementare a cadrului de competențe în cadrul funcției publice federale belgiene



Sursă: Prezentarea BOSA în timpul vizitei de studiu a delegației RO în Belgia, octombrie 2018

Anexa 7: Profiluri generice de competențe după nivel și grad în cadrul funcției publice federale belgiene

		Support/Expert								Dirigeant								Chef de projet					
		D	C	B	A1	A2	A3	A4	A5	D	C	B	A1	A2	A3	A4	A5	B	A1	A2	A3	A4	A5
	Gestion de l'information																						
	Comprendre l'information																						
	Assimiler l'information																						
	Analyser l'information																						
	Intégrer l'information																						
	Innover																						
	Conceptualiser																						
	Comprendre l'organisation																						
	Gestion des tâches																						
	Exécuter des tâches																						
	Structurer le travail																						
	Résoudre des problèmes																						
	Décider																						
	Organiser																						
	Gérer le service																						
	Gérer l'organisation																						
	Piloter l'organisation																						
	Gestion des collaborateurs																						
	Partager son savoir-faire																						
	Soutenir																						
	Diriger des collaborateurs																						
	Motiver des collaborateurs																						
	Développer des collaborateurs																						
	Souder des équipes																						
	Diriger des équipes																						
	Inspirer																						
	Gestion des relations																						
	Communiquer																						
	Ecouter activement																						
	Travailler en équipe (K)																						
	Agir de manière orientée service (K)																						
	Conseiller																						
	Influencer																						
	Etablir des relations																						
	Construire des réseaux																						
	Gestion de son fonctionnement personnel																						
	Faire preuve de respect																						
	S'adapter																						
	Faire preuve de fiabilité (K)																						
	Faire preuve d'engagement																						
	Gérer le stress																						
	S'auto-développer (K)																						
	Atteindre les objectifs (K)																						
	S'impliquer dans l'organisation																						

Sursă: Prezentarea BOSA în timpul vizitei de studiu a delegației RO în Belgia, octombrie 2018

Anexa 8: Exemple de profil generic de compétence în cadrul funcției publice federale belgiene

SUPPORT/EXPERT C

1/ PROFIL : VUE D'ENSEMBLE - Tableau

Support/Expert C									
Gestion de l'information		Gestion des tâches		Gestion des collaborateurs		Gestion des relations		Gestion de son fonctionnement personnel	
	Comprendre l'information		Exécuter des tâches	X	Partager son savoir-faire		Communiquer	*	Faire preuve de respect
x	Assimiler l'information	x	Structurer le travail	///	Soutenir		Ecouter activement	*	S'adapter
X	Analyser l'information	X	Résoudre des problèmes		Diriger des collaborateurs	K	Travailler en équipe	K	Faire preuve de fiabilité
	Intégrer l'information		Décider		Motiver des collaborateurs	K	Agir de manière orientée service	*	Faire preuve d'engagement
	Innover		Organiser		Développer des collaborateurs		Conseiller	*	Gérer le stress
	Conceptualiser		Gérer le service		Souder des équipes		Influencer	K	S'auto-développer
	Comprendre l'organisation		Gérer l'organisation		Diriger des équipes		Etablir des relations	K	Atteindre les objectifs
	Développer une vision		Piloter l'organisation		Inspirer		Construire des réseaux		S'impliquer dans l'organisation

Légende: **X**: profil de base, x : marge inférieure, /// : marge supérieure, **K** : compétence clé, * : compétences libres

2/ PROFIL DE BASE – Compétences et indicateurs

Gestion de l'information

Analyser l'information:

- Définition:

Analyser de manière ciblée les données et juger d'un œil critique l'information.

- Dimensions:

- | |
|---|
| # Penser de façon analytique: reconnaître une structure dans l'information, comprendre les liens logiques de cause à effet et distinguer l'essentiel de l'accessoire. |
| o Évaluer l'information: traiter l'information de manière critique et évaluer les alternatives disponibles. |

- Indicateurs de comportement:

- | |
|--|
| # Reconnaît des éléments récurrents dans les informations à traiter. |
| # Perçoit des liens entre des données qu'il/elle traite. |
| # Distingue l'essentiel de l'information. |
| o Remet l'information reçue en question. |

Sursă: Prezentarea BOSA în timpul vizitei de studiu a delegației RO în Belgia, octombrie 2018

Anexa 9: Competențe pentru funcționarii publici de nivel înalt din funcția publică franceză

 RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES DES CADRES DIRIGEANTS DE L'ÉTAT NOUVELLE VERSION SIMPLIFIÉE			
Compétences liées à l'INTELLIGENCE DES SITUATIONS			
1	Développer une vision stratégique	Par sa compréhension des enjeux dans une approche globale et analytique, démontre sa capacité à projeter son action dans le long terme ainsi que son sens de l'anticipation. Co-construit sa vision en tirant parti de l'intelligence collective de son organisation.	
2	Faire preuve d'ouverture d'esprit	Fait preuve de curiosité d'esprit et de diversité de ses centres d'intérêts. Saisit les opportunités pour développer son potentiel. Accepte de remettre en cause ses pratiques pour progresser.	
3	Innover	Apporte des idées nouvelles et fait preuve de créativité pour atteindre l'objectif ou améliorer les systèmes ou les processus existants.	
Compétences liées à l'ACTION			
4	Piloter son organisation	Traduit sa vision de manière opérationnelle en organisant dans sa direction les objectifs, les plans d'actions et les moyens, ainsi que les rituels de management qui permettent de les mettre en œuvre.	
5	S'adapter	Faculté d'adaptation dans tous les domaines, sens du concret et pragmatisme dans l'action quotidienne. Prise d'actions correctives quand les objectifs ne sont pas atteints. Réactivité, gestion de l'imprévu, des obstacles, de l'urgence et des simultanités.	
6	Conduire le changement	Réussit à mobiliser autour d'un projet et à impulser une dynamique. Maîtrise le processus de transformation. Assure la concertation et le dialogue social.	
Compétences liées à la RELATION			
7	Écouter	Fait preuve d'écoute active. Considère les idées des autres sans a priori, tout en gardant un certain recul.	
8	Communiquer, coopérer et convaincre	Aisance relationnelle. Expression efficace et claire, adaptée à ses interlocuteurs. Souci du partage de l'information. Aptitude à constituer et à entretenir des réseaux de travail et de partenariat, à négocier et à agir en collaboration. Rayonnement, ascendant, fait preuve de leadership. Fait adhérer à ses idées, fédère ses équipes et donne du sens à l'action.	
9	Développer les compétences et déléguer	Fait progresser ses équipes, tant sur le plan individuel que collectif. Valorise les compétences de ses collaborateurs et optimise le fonctionnement de son service en leur confiant des responsabilités.	
10	Faire preuve de maîtrise émotionnelle	Sérénité, maîtrise de soi, contrôle des émotions et des impulsions en situation de pression. Capacité à conserver ses moyens dans la durée.	

Sursă: Prezentarea MCD în timpul vizitei de studiu a delegației RO în Franța, octombrie 2018

Competența face diferența!

Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

Competence makes a difference!

Project selected under the Administrative Capacity Operational Program, co-financed by European Union from the European Social Fund