

ROMÂNIA

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

Rezultatul 1

**Livrabilul 1.4 Atelier de lucru: prezentarea opțiunilor
propușe pentru a informa recomandările finale ale
Rezultatului 1**

Mai 2019

Prezentul raport a fost realizat în baza Acordului privind Serviciile de Asistență Tehnică pentru Elaborarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în cadrul Administrației Publice din România, semnat între Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la 31 ianuarie 2018. Acest raport reprezintă Livrabilul 1.4, care face parte din Rezultatul 1 din cadrul acordului menționat mai sus.

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).

Acronimele

CNCISCAP	Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice
UE	Uniunea Europeană
GSG	Secretariatul General al Guvernului
RU	Resurse Umane
CRU	Consiliul pentru Resurse Umane
MRU	Managementul resurselor umane
INA	Institutul Național de Administrație
MMJS	Ministerul Muncii și Justiției Sociale
MFP	Ministerul Finanțelor Publice / Ministerul Finanțelor
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
ONG-uri	Organizații non-guvernamentale
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
RAS	Servicii de Asistență Tehnică

Cuprins

Contextul și obiectivele atelierului de lucru.....	5
Sesiunea de dimineață.....	5
Partea 1: Cuvinte de deschidere.....	5
Partea 2: Prezentarea practicilor internaționale în domeniul managementului resurselor umane în administrațiile publice și lecții pentru România	6
Partea 3: Prezentarea constatărilor și recomandărilor diagnosticului inițial al cadrului legal și instituțional pentru managementul resurselor umane în administrația publică din România..	7
Sesiunea de după-amiază.....	9
Partea 4: Discuții în cadrul grupurilor de lucru privind recomandările diagnosticului inițial..	9
1) Viziunea HRM.....	9
2) Procesele de MRU și ciclul de MRU	10
3) Conducerea instituțională.....	10
Anexa I: Agenda.....	12
Anexa II: Propuneri de întrebări și materiale pregătitoare pentru grupurile de lucru.....	14
GL 1 – Viziunea MRU: cum știm dacă progresăm?	14
GL 2 – Ciclul MRU: integrarea funcțiilor cheie și prioritizarea pașilor din reformă	16
GL 3 – Lideri MRU: configurare și coordonare instituțională.....	18
Anexa III: Organizații participante	24
Anexa IV: Prezentările susținute în atelierul de lucru, 15 aprilie.....	25
Anexa V: Prezentări propuse pentru întâlnirea cu CNCISCAP, 10 mai.....	26

Contextul și obiectivele atelierului de lucru

Acest document prezintă un rezumat al atelierului de lucru cu partenerii și părțile interesate, organizat de Banca Mondială, în 15 aprilie 2019. Atelierul face parte din acțiunile cuprinse în cadrul Acordului RAS semnat între reprezentanții Băncii Mondiale și Guvernul României privind Elaborarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în cadrul Administrației Publice (RAS MRU). **Obiectivul** atelierului de lucru a fost prezentarea concluziilor Diagnosticului Inițial al cadrului legal și instituțional pentru managementul resurselor umane în administrația publică din România și discutarea opțiunilor recomandate împreună cu partenerii proiectului și alte părți interesate (parte a Rezultatului 1 al RAS). **Grupul țintă** pentru eveniment a fost format din specialiști în managementul resurselor umane din instituțiile publice (atât la nivel managerial cât și operațional), precum și parteneri sociali (ONG-uri, sindicate și universități). Agenda atelierului de lucru, materialele grupului de lucru și lista organizațiilor participante se află în anexele I, II, III ale raportului. Anexa IV cuprinde prezentările din atelierul de lucru (transmisă ca anexă separată la document), iar anexa V (transmisă tot ca anexă separată) include conținutul tehnic pentru prezentarea rezultatelor Diagnosticului Inițial pentru membrii CNCISCAP (Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice).

Sesiunea de dimineață

Partea 1: Cuvinte de deschidere

Evenimentul a fost deschis de dna Carolina Rendon (Senior Specialist în Sectorul Public, Banca Mondială), care a urat bun venit participanților și a subliniat importanța colaborării și cooperării între părțile interesate din domeniul managementului resurselor umane pentru a promova schimbarea și a (re)orienta sistemul de MRU către o filosofie axată pe rezultate și performanță. Observațiile sale au fost urmate de comentariile reprezentanților partenerilor de proiect, care și-au împărtășit opiniile cu privire la rezultatele diagnosticului inițial și la principalele provocări și priorități ale reformei MRU în România. Instituțiile au fost reprezentate de Dragoș Negoită (Director, Secretariatul General al Guvernului), Felix Cozma (Președintele Agenției Naționale a Funcționarilor Publici), Lavinia Niculescu (Director, Agenția Națională a Funcționarilor Publici) și Ștefania Andreescu (Manager Public, Ministerul Muncii și Justiției Sociale). Vorbitorii au evidențiat următoarele aspecte:

- Analiza inițială a cadrului național pentru managementul resurselor umane și instituționalizarea acestuia (Diagnosticul inițial) oferă o imagine completă și precisă a sistemului și a practicilor din domeniul administrației publice, beneficiind de un amplu

proces de consultare cu o participare extensivă a părților interesate din cadrul instituțiilor publice;

- Diagnosticul inițial și recomandările sale apar într-o perioadă de schimbări majore ale cadrului instituțional și juridic care stau la baza administrației publice. Un nou Cod Administrativ care să reglementeze administrația publică este în curs de dezbateră în Parlament, iar recent adoptata lege privind înființarea unui Consiliu pentru Dezvoltarea Resurselor Umane ar asigura un mecanism de coordonare a politicilor de RU în toate ministerele. În plus, strategiile existente pentru administrația publică oferă orientarea politică pentru reformei.
- Alături de diagnostic, cadrul de competențe preconizat și sistemul de recrutare sunt componente esențiale ale RAS MRU¹. Elaborarea acestor componente se va face pe bază de dovezi și modificările propuse vor fi comunicate printr-un proces amplu de consultare cu instituțiile, utilizatorii finali și mediul academic.
- RU în administrația publică trebuie să treacă de la o funcție pur administrativă la managementul strategic al personalului. ANFP poate juca un rol important în această reformă, iar RAS MRU prin diversele sale componente ar trebui să ofere recomandări pentru acest rol.

Partea 2: Prezentarea practicilor internaționale în domeniul managementului resurselor umane în administrațiile publice și lecții pentru România

Zahid HASNAIN, Senior Specialist în Sectorul Public, Global Lead, Ocuparea și Managementul Personalului în Sectorul Public, BANCA MONDIALĂ

Dintre tendințele emergente pe care Banca Mondială le-a identificat în cadrul administrațiilor publice din UE și OCDE, trei se remarcă ca fiind cele mai relevante pentru subiectul MRU:

- 1) Utilizarea sporită a datelor în MRU;
- 2) Recunoașterea importanței conducerii și a managementului;
- 3) Concentrarea asupra atitudinilor și comportamentelor funcționarilor publici și ale altor angajați în sectorul public.

În primul rând, Indicatorii Mondiali de Birocrație elaborați și colectați de către Banca Mondială evidențiază importanța existenței unor date administrative bune pentru informarea deciziilor privind managementul resurselor umane. Cu toate acestea, este la fel de importantă

¹ Rezultatele 3 și 4

transformarea acestor date în produse analitice pentru a permite luarea unor decizii strategice de management al resurselor umane. Unul dintre cele mai importante astfel de instrumente este un sistem centralizat de salarizare și informare în domeniul MRU, care poate oferi informații detaliate despre salarii, posturi și cariere.

În al doilea rând, un management bun este esențial pentru buna performanță personalului și a organizației, atât în sectorul privat, cât și în cel public. Pentru a îmbunătăți managementul în sectorul public, o serie de țări se concentrează din ce în ce mai mult pe înființarea unui corp de înalți funcționari publici ("Senior Executive Service") executive, pentru ocuparea celor mai înalte funcții publice de conducere în administrația publică. Aceste corpuri executive au, de regulă, cerințe riguroase de intrare, oferă formare membrilor săi și oferă bonusuri mai mari de remunerare și performanță, punând un accent puternic pe responsabilitate și performanță.

În al treilea rând, administrațiile publice care nu recrutează persoane care au comportamente și atitudini corecte pentru munca în funcții publice riscă să aibă angajați demotivați pe termen lung. Atitudinile și comportamentele dorite pentru angajații publici includ angajamentul de a servi publicul, de a lucra cu integritate, de a fi un jucător de echipă și de a fi mulțumit de locul de muncă. Aceste caracteristici, mai degrabă decât satisfacția legată de salarii, sunt predictorii mai buni ai motivației personalului.

Un **mesaj** cheie care a reieșit din **sesiunea de Q&A** a fost că nu există o soluție miraculoasă pentru îmbunătățirea practicilor de management și stimularea schimbării organizaționale. Ambele au nevoie de mult timp pentru a fi adoptate. Ca atare, forțarea unor noi practici prin acte juridice nu dă rezultate durabile. În schimb, schimbarea culturală este un proces gradual, care trebuie ancorat în derularea de proiecte pilot și măsurarea a ceea ce funcționează.

Partea 3: Prezentarea constatărilor și recomandărilor diagnosticului inițial al cadrului legal și instituțional pentru managementul resurselor umane în administrația publică din România

Sabina SCHNELL, Senior Specialist în Sectorul Public, BANCA MONDIALĂ

Prezentarea a explicat, mai întâi, cadrul conceptual al unui sistem eficient MRU într-o administrație publică, precum și modul în care acesta se leagă de calitatea actului de guvernare. Apoi, participanții au fost informați cu privire la metodologia utilizată de echipa Băncii Mondiale pentru a dezvolta Diagnosticul Inițial menționat mai sus, precum și structura raportului. Mai apoi, prezentarea a descris principalele provocări ale MRU cu care se confruntă administrația publică din România identificate: un grad înalt de fragmentare a responsabilităților instituționale, a cadrelor juridice și a disponibilității datelor pentru diferite categorii de personal; un nivel ridicat

de posturi vacante și numiri temporare în funcții de conducere și de management în cadrul Funcției Publice; o piramidă de vârstă inversată la nivelul de execuție; și atractivitatea inegală și retenția personalului din cadrul instituțiilor publice. În cele din urmă, prezentarea a subliniat principalele opțiuni recomandate pentru consolidarea sistemului general de management al resurselor umane din România, care au servit drept input pentru discuțiile din grupul de lucru de după-amiază.

Sesiunea de întrebări și răspunsuri care a urmat a generat o serie de **mesaje** cheie:

1) Pentru a crește încrederea cetățenilor în administrația publică, creșterea salariilor ar trebui să se reflecte în performanța sporită a administrației publice. O corelație slabă între creșterile recente ale salariilor pentru angajații din sectorul public și performanțele acestora ar putea să agraveze și mai mult percepția negativă pe care cetățenii români o au asupra instituțiilor publice. Totuși, măsurarea performanțelor personalului prin normarea activității lor (stabilirea unor standarde cantitative de activitate) trebuie tratată cu prudență, deoarece, o astfel de abordare ar fi adecvată numai proceselor standardizate cu rezultate directe și măsurabile, și nu pentru sarcini complexe, analitice, cum ar fi activitatea legată de politici publice. Indicatorii care măsoară calitatea serviciilor sunt utili pentru evaluarea performanțelor instituțiilor publice, dar aceștia sunt dificil de legat de performanța personalului individual. Satisfacția cetățenilor ar putea constitui un factor în evaluarea personalului care lucrează direct cu publicul, dar, dincolo de aceasta, obiectivele individuale de performanță trebuie să fie strâns legate de atribuțiile personalului.

2) Cele mai bune practici internaționale trebuie adaptate la contextul local. Acest lucru este deosebit de important atunci când se iau în considerare responsabilitățile instituționale pentru managementul resurselor umane în administrația publică. În contextul actual din România, ANFP și-a asumat un rol mai mult administrativ, mai ales în ceea ce privește recrutarea în administrația publică și mai puțin un rol de elaborare a politicilor. Reformele preconizate ar trebui să stabilească în mod clar modul în care ar trebui să fie centralizat sau descentralizat sistemul de MRU în administrația publică. În plus, adaptarea celor mai bune practici internaționale la contextul local necesită, de asemenea, o mai bună colectare și analiză a datelor pentru a identifica mai bine provocările locale și pentru a elabora politici bazate pe dovezi care să răspundă acestor provocări.

3) Cerințele de recrutare în administrația publică trebuie să fie corelate cu responsabilitățile de serviciu. În prezent, accentul în recrutare se pune pe memorarea textelor juridice. Ar trebui acordată mai multă atenție expertizei de specializate pentru anumite posturi. Concursul național de recrutare, bazat pe un cadru de competențe, poate ajuta la o mai bună alegere a persoanelor potrivite cu abilitățile necesare în funcție de cerințele specifice ale postului.

Partea 4: Discuții în cadrul grupurilor de lucru privind recomandările diagnosticului inițial

Participanții la atelierul de lucru s-au alăturat unuia dintre cele trei grupuri de lucru în care au discutat un set specific de recomandări făcute în Diagnosticul Inițial. Discuțiile au fost structurate pe baza materialelor pregătitoare furnizate de echipa Băncii Mondiale (vezi anexele acestui raport), specifice fiecărui set de recomandări.

1) Viziunea HRM

Participanții au discutat despre indicatorii propuși de Banca Mondială pentru a urmări **progresul în realizarea viziunii**, adică transformarea administrației publice într-un angajator atrăgător care alege persoanele potrivite în posturile potrivite și le permite și le motivează să aibă performanțe bune. Participanții au considerat că unii dintre indicatorii propuși ar necesita ca o condiție prealabilă un nou sistem de recrutare care să poată lega nevoile de recrutare de un profil de candidat. Indicatorii suplimentari sugerați de grup au inclus:

Atractivitate

- % de posturi vacante pe specializare;
- durata postului vacant.

Motivație

- % din angajații care sunt mulțumiți de condițiile de muncă.

Retenție

- Frecvența reorganizărilor instituționale într-o anumită perioadă.

Participanții au subliniat și importanța unui **cadru juridic stabil** și au propus indicatori pentru monitorizarea acestui aspect al sistemului de MRU:

- Număr de modificări ale legii;
- % din bugetul alocat pentru formare profesională din totalul fondurilor solicitate de instituție.

Colectarea datelor pentru indicatori a fost considerată ca parte a mandatului instituțional fie al ANFP, fie al Consiliului pentru Dezvoltarea Resurselor Umane, fie ca proces descentralizat la fiecare instituție și compilat, apoi, într-o bază de date comună.

2) Procesele de MRU și ciclul de MRU

Participanții au discutat despre priorități suplimentare pentru reforma MRU, dincolo de cele incluse în Codul administrativ. Aceștia au salutat faptul că viitoarea recrutare se va baza pe un cadru de competențe, dar au subliniat că trebuie reformat și **managementul performanțelor** personalului deja angajat în administrația publică. Grupul de lucru a recomandat ca evaluarea performanței personalului să se facă în mod continuu, cu feedback regulat și să fie legată de planuri individuale (profesionale) de dezvoltare și de recompense (financiare și nefinanciare) bazate pe performanță. Evaluatorii vor avea, de asemenea, nevoie de formare privind modul de stabilire a obiectivelor relevante și a indicatorilor de performanță pentru personalul lor. **Mobilitatea orizontală** ar trebui încurajată mai sistematic, atât ca instrument de creștere a motivației personalului, cât și ca mijloc de învățare/ perfecționare a personalului. **Perfecționarea și învățarea** sunt importante pentru toate categoriile de personal (funcționari publici și personal contractual, deopotrivă) - ar trebui să existe o parte obligatorie din bugetul instituțional alocat pentru acestea. În mod similar, analiza și planificarea resurselor umane nu ar trebui să se facă separat pentru diferitele categorii de personal, ci reprezintă un proces integrat.

O altă prioritate este aceea de a **permite departamentelor de RU să se implice mai mult în procesele de MRU strategic**, nu doar să îndeplinească sarcini administrative. În acest scop, ar fi de folos ghiduri, metodologii și proceduri clare și ușor de utilizat. Parteneriatele și schimbul de experiență cu sectorul privat oferă, de asemenea, o oportunitate suplimentară de învățare. În cele din urmă, managementul și conducerea instituțiilor publice trebuie să fie implicate mai puternic în managementul strategic al RU.

O provocare identificată de participanți este faptul că cadrul legal nu oferă o definiție clară a ceea ce constituie un o funcție publică sau un post care poate fi ocupat de personal contractual. Este important să se asigure coerența în managementul funcționarilor publici și al personalului contractual. Cu toate acestea, indiferent de statut, întregul personal al administrației publice ar trebui să fie înregistrat în aceeași **bază de date** și fiecare angajat ar trebui să poată accesa dosarul său personal printr-un sistem informatic.

3) Conducerea instituțională

Participanții au discutat despre cine ar trebui să preia conducerea reformei MRU. Aceștia au fost de acord cu evaluarea argumentelor pro și contra din raport, pentru diferitele configurații instituționale, însă au subliniat din nou necesitatea unei abordări unitare a managementului resurselor umane. O importanță deosebită pentru reușita reformei MRU o are reunirea actorilor instituționali cheie, inclusiv Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice și Ministerul Muncii și Justiției Sociale.

Pentru a realiza o abordare unitară a managementului resurselor umane, un singur organism trebuie să aibă mandatul de coordonare a politicilor de MRU, atât pentru funcționarii publici, cât și pentru personalul contractual din administrația publică. Acest organism ar trebui să aibă o capacitate instituțională adecvată și să poată mobiliza o gamă largă de actori. **Consiliul pentru resurse umane (CRU)** nou-propus este un candidat potrivit pentru a-și asuma acest mandat. De asemenea, CNCISCAP, deși imperfect, arată că un astfel de Consiliu este o opțiune fezabilă. Cu toate acestea, CRU are mai multe atribuții pe scară largă decât CNCISCAP și ar avea nevoie de sprijin politic și tehnic puternic pentru a îndeplini acest rol. Cea mai bună modalitate de a realiza acest lucru este printr-o colaborare puternică între SGG și ANFP, având în vedere faptul că SGG (care asigură secretariatul tehnic al CRU) este în cea mai bună poziție pentru a asigura coordonarea interinstituțională, fiind unul mandatele sale principale, în timp ce ANFP se concentrează pe expertiza tehnică în domeniul managementului resurselor umane necesară pentru a substanția deciziile CRU.

Astfel, **cea mai bună opțiune este de a aduce ANFP în centrul guvernului**. O asemenea configurație instituțională ar putea, totodată, să îmbunătățească eficiența sistemului prin luarea unor decizii coerente de politici ("vorbind cu o singură voce") și simplificând procedurile de raportare a instituțiilor publice în domeniul resurselor umane ("un singur raport, cu un singur subiect, adresat unei singure instituții"). Baza de date a ANFP ar putea fi extinsă pentru a obține o acoperire unitară a tuturor categoriilor de personal. Dar, pentru ca ANFP să îndeplinească acest rol preconizat, capacitatea sa trebuie consolidată și modul de abordare al MRU trebuie schimbat de la concentrarea sa actuală asupra monitorizării conformității la un rol de management mai strategic.

**Seminar privind
Diagnosticul Inițial al cadrului legal și instituțional pentru
managementul resurselor umane în administrația publică
din România și opțiunile recomandate**

**15 aprilie
2019**

Locație: Hotel Intercontinental, București – Sala Rapsodia, et. 1

Obiectiv: Prezentarea rezultatelor diagnosticului și discuții pe marginea opțiunilor recomandate

Moderator: Costel Todor

Agenda

09.00 – 09.30 *Înregistrare și cafea de bun venit*

09.30 – 10.00 Cuvânt de deschidere: partenerii proiectului

Carolina Rendon - Banca Mondială

Dragoș Negoită - Secretariatul General al Guvernului

Felix Cozma - Agenția Națională a Funcționarilor Publici

Ștefania Andreescu - Ministerul Muncii și Justiției Sociale

10.00 – 10.30 Tendințe globale în managementul resurselor umane în administrația publică și lecții pentru România

Zahid Hasnain - Banca Mondială

10.30 – 10.45 Sesiune de întrebări și răspunsuri

10.45 – 11.00 *Pauza de ceai/cafea*

11.00 – 11.40 Prezentarea diagnosticului și opțiunilor recomandate – Perspectivă de ansamblu

Sabina Schnell - Banca Mondială

11.40 – 12.00 Sesiune de întrebări și răspunsuri

12.00 – 13.30 *Pauză de prânz*

13.30– 14.30 Grupuri de lucru – Discuții pe marginea principalelor provocări ale MRU în administrația publică românească și a opțiunilor recomandate

Membrii echipei Băncii Mondiale vor fi disponibili pentru a informa discuțiile în grup.

1. **Viziunea MRU** – cum știm dacă progresăm?
2. **Ciclul MRU** – integrarea funcțiilor MRU și prioritizarea opțiunilor recomandate
3. **Lideri MRU** – configurare și coordonare instituțională

14.30– 14.45 Pauza de ceai/cafea

14.45 – 15.15 Concluziile grupurilor de lucru – prezentare si discuție în plen

15.15 – 15.45 Concluzii și observații finale

Anexa II: Propuneri de întrebări și materiale pregătitoare pentru grupurile de lucru

GL 1 – Viziunea MRU: cum știm dacă progresăm?

Contextul: Mesajul central al diagnosticului este că elaborarea unui sistem MRU (management al resurselor umane) strategic, unitar în administrația publică din România necesită o schimbare de paradigmă - de la abordarea bazată pe proceduri la una orientată spre performanță și rezultate. În acest scop, primul pas îl constituie elaborarea unei viziuni comune pentru un MRU necesar pentru a furniza produse și servicii publice de înaltă calitate. Această viziune ar trebuie să fie susținută de toate instituțiile publice și să ghideze managementul diferitelor categorii de personal din administrația publică din România.

Teme de discutat: Cum știm că facem progrese înspre viziune? De ce tipuri de date avem nevoie și cum le obținem? Cum putem să urmărim performanța pentru fiecare funcție MRU? Cine ar trebui să preia conducerea pentru urmărirea viziunii pentru diferitele categorii de personal? Cum ar putea fi îmbunătățită culegerea și centralizarea datelor administrative relevante? Cum ar putea fi implementat și utilizat un sondaj al angajaților? Cum pot fi folosite astfel de date pentru a forma o bază solidă pentru politicile publice și strategiile de MRU în administrația publică românească?

Principalele puncte relevante din diagnostic – Rezumat

Pentru atingerea viziunii unui sistem performant de MRU este necesară urmărirea progresului în această direcție pe baza indicatorilor de rezultat. Instituțiile lider în MRU și Consiliul pentru dezvoltarea resurselor umane ar trebui să identifice astfel de indicatori legați de viziune și să se asigure că sunt monitorizați și analizați periodic, de exemplu în raportul anual privind managementul resurselor umane, prevăzut în legea Consiliului. Propuneri pentru astfel de indicatori cheie pentru sistemul MRU sunt prezentate în tabelul 1 de mai jos², în timp ce propuneri pentru indicatori pentru funcțiile MRU se regăsesc în tabelul atașat.

Tabelul 1. Viziunea MRU și indicatorii propuși

	Indicatori din sondaje în rândul personalului	Indicatori din date administrative
Atractivitate	• % candidați/ personal care consideră că recrutarea se bazează pe merite	• Rata de ocupare/ Procentul de posturi vacante (pe grad/ tip de funcție)

² Indicatorii sugerați se bazează pe cooperarea dintre Banca Mondială și UE în ceea ce privește dezvoltarea indicatorilor de guvernare pentru sectorul public din regiunea UE, precum și a indicatorilor de birocrație la nivel mondial ai Băncii Mondiale. Pentru selecția indicatorilor propuși s-a avut în vedere care dintre aceștia sunt mai potriviți pentru contextul românesc.

- Numărul, calificarea și scorurile candidaților pentru posturi din administrația publică

Utilizare	% din personalul care consideră că: • managerii și supervizorii încearcă să folosească personalul potrivit pentru munca potrivită • departamentul lor are un set clar de obiective derivate din țintele și obiectivele organizației • organizația lor are cunoștințele și abilitățile necesare pe posturile relevante pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale	• Rata³ numirilor temporare (roluri de conducere/ funcționari publici de rang înalt) • Procentajul de posturi vacante • Rata de rotație/ mobilitate în cadrul administrației publice
Motivație	% din personal care: • consideră că managementul/ organizația lor contribuie la o misiune utilă • sunt mulțumiți de experiența lor în serviciul public	• Diferența de salarizare dintre sectorul public și cel privat (ținând cont de caracteristicile angajaților) • Salarii relative între ocupații din sectorul public (atât pe plan vertical cât și orizontal)
Retenție	% din personal care: • se gândesc să părăsească sectorul public • se gândesc să părăsească organizația	• Rata de rotație (ieșirile din sistem/organizație, defalcate pe categorii de personal și pe poziții cheie, precum și prin modalități de ieșire din sistem)

Pentru a urmări acești indicatori, va fi necesară îmbunătățirea acoperirii și acurateței datelor despre MRU. Aceasta ar trebui să fie o prioritate pe termen scurt. Îmbunătățirea interoperabilității între bazele de date existente este un pas esențial în gestionarea provocărilor legate de colectarea datelor. Pornind de aici, un al doilea pas ar fi crearea unei baze de date centralizate a întregului personalului din administrația publică. Colectarea îmbunătățită a datelor administrative ar putea să fie completată prin sondaje periodice privind implicarea angajaților – așa cum se practică în majoritatea țărilor UE și OCDE. Sondajul desfășurat ca parte a acestui proiect poate să ofere date de referință și să servească drept pilot pentru exercițiile

³ Procentaj din total funcții/angajați la un anumit nivel

viitoare. Ar trebui să fie acordată prioritate îmbunătățirii colectării datelor pentru indicatorii cheie de performanță/rezultate care să ofere informații pentru viziunea strategică și monitorizarea performanței funcțiilor MRU discutate în analiza orizontală.

Indicatorii nu reprezintă un scop în sine – ei trebuie să fie folosiți pentru a susține analize și studii care să conducă la identificarea modurilor de abordare a provocărilor legate de MRU. Acestea ar trebui să fie însoțite de utilizarea crescută a evaluărilor de impact al principalelor politici și intervenții MRU, pentru a depăși concentrarea curentă asupra monitorizării conformității și pentru a oferi informații pentru procesul de luare a deciziilor bazat de dovezi. Consiliul RU poate să asigure o platformă de discuții pentru identificarea priorităților pentru o astfel de activitate analitică, dar implementarea și utilizarea unor astfel de analize care să poată sta la baza politicilor publice vor necesita și consolidarea capacităților analitice și de politică din agențiile MRU centrale, precum și din alte instituții MRU esențiale.

GL 2 – Ciclul MRU: integrarea funcțiilor cheie și prioritizarea pașilor din reformă

Contextul: Măsurile propuse în *Strategia privind dezvoltarea funcției publice* și preluate în Codul Administrativ propus sunt concursul național pentru intrarea în corpul de funcționari publici, introducerea unui cadru general de competență pentru funcționarii publici și o bază de date a personalului din sectorul public. Diagnosticul sugerează că sunt necesare măsuri suplimentare pentru a îmbunătăți performanța MRU și în celelalte domenii/funcții MRU (analiza și planificarea strategică a resurselor umane, managementul performanței și al carierei, formarea personalului, salarizare, centralizarea datelor) însoțite de măsuri de consolidare a capacității departamentelor de RU departamentelor RU și managerilor de linie din instituții.

Temele de discutat:

- Ce măsuri de reformă ar trebui să fie **prioritizate**, pe lângă concurs, cadru de competențe, și evidența personalului? De ce? Care sunt principalele provocări legate de implementare? (consultați și "harta rutieră" atașată)
- Care sunt opțiunile de reformă propuse care ar trebui să fie introduse mai întâi pentru **funcționarii publici** și apoi extinse **pentru personalul** contractual? Care sunt cele care sunt necesare doar pentru funcționarii publici? Care sunt cele care nu pot să fie separate pe categorie de personal?
- Cum pot fi întărite **departamentele de RU** pentru a susține implementarea reformelor și opțiunilor propuse în instituțiile publice?

Principalele puncte relevante din diagnostic – Rezumat

Analiza și planificarea RU

Provocări legate de planificarea RU:

Utilizare
Atragere
Retenție

1. Procesele curente de planificare RU nu stabilesc nevoile de personal pe baza abilităților și a competențelor necesare pentru a îndeplini obiectivele instituționale.
2. Cadrul general de competențe pentru funcționarii publici ar putea să servească drept un integrator în cadrul diferitelor funcții RU și ulterior să consolideze analiza și planificarea RU strategice.

3. Planificarea personalului ar putea să fie legată mai clar de viziunea MRU generală și de obiectivele instituționale și programatice, iar aceste obiective ar putea să ofere informații pentru o mai bună configurare a structurilor organizaționale – în special în cazul reorganizărilor.

Recrutare

*Provocările legate de
recrutare
Atragere și utilizare*

4. Accentul pus pe memorarea textelor de lege limitează utilitatea practicilor de recrutare curente în atragerea și plasarea persoanei potrivite pe postul potrivit – în ciuda procedurilor complexe de recrutare pentru funcționarii publici.
5. Strategia pentru Dezvoltarea Funcției Publice (SDFP) și Codul Administrativ propus prevăd introducerea unui proces de recrutare a funcționarilor publici în două etape: prima alcătuită dintr-un concurs național, și a doua dintr-un concurs de selectare a candidaților pe post.

Managementul Performanței

*Provocările legate de
managementul
performanță
Motivare*

6. Practicile de management al performanței nu disting în mod adecvat între persoanele cu rezultate bune și cele cu rezultate slabe și nu sunt folosite pentru a motiva personalul sau a informa dezvoltarea carierei acestuia.
7. Îmbunătățirea managementului performanței nu necesită doar modificări legale și procedurale, ci și schimbări de comportament și de cultură organizațională.

Managementul carierei

*Provocările legate
de gestionarea
carierei
Motivare
Utilizare*

8. Structura actuală a progresului în carieră oferă oportunități limitate de dezvoltare profesională și promovare bazate pe performanță, lucru care limitează și impactul perspectivelor de carieră asupra motivației și a performanței personalului.
9. Îmbunătățiri în performanța altor funcții cheie de HRM, cum ar fi managementul performanței și planificarea strategică, ar putea contribui și la îmbunătățirea managementului carierei în funcția publică.
10. Pe termen mediu, consolidarea gestionării carierei în administrația publică necesită măsuri suplimentare pentru îmbunătățirea oportunităților de promovare și înaintare în carieră de la nivel de execuție la cel de management pentru funcționarii publici și folosirea mobilității orizontale deliberat și unitar pentru dezvoltarea personalului, în special pentru management (de nivel superior) și funcționarii publici de nivel înalt.

Formare

*Provocările legate de
formare
Repertizare
Motivare*

11. Abordarea actuală a formării profesionale nu asigură încă dezvoltarea strategică și ținută a competențelor necesare unei administrații publice moderne.
12. Planurile instituționale de formare, precum și planul de formare anual pentru funcționarii publici sunt limitate ca sferă de aplicare, deoarece acoperă numai formarea finanțată din bugetul de stat a funcționarilor publici.

13. Optimizarea/reunirea proceselor de planificare pentru formarea în administrația publică sub o singură umbrelă ar putea să ajute instituțiile să identifice mai bine discrepanțele de formare și să definească ținte strategice mai bune pentru dezvoltarea personalului.

Remunerație

Provocările legate de remunerație
Motivare
Retenție
Repartizare

14. În medie, remunerația din sectorul public e competitivă cu cea din sectorul privat, dar discrepanțele de salarizare existente și ajustările ad-hoc ale politicii limitează eficacitatea politicii privind remunerația.

15. În continuare, cadrul politicii de remunerare ar putea fi dezvoltat și perfecționat și mai mult, pe baza de dovezi/analiza datelor, și prin coordonare inter-instituțională sporită.

Colectarea datelor și sistemele IT

Provocare: lipsa datelor pentru elaborarea politicilor bazate pe dovezi

16. În prezent, nu există date centralizate sau o prezentare completă a resurselor umane din sectorul public sau administrația publică.

17. Dintre bazele de date existente, ANFP are cele mai multe informații legate de MRU pentru subsetul de personal pe care

îl acoperă (funcționari publici generali și specifici).

18. Rata de raportare redusă și acuratețea datelor sunt probleme majore pentru unele dintre bazele de date.
19. Îmbunătățirea interoperabilității între bazele de date existente este un pas inițial esențial în gestionarea provocărilor legate de colectarea datelor. Pornind de aici, un al doilea pas către o soluție mai completă ar fi crearea unei baze de date centralizate a personalului din administrația publică.
20. Pe termen lung și mediu, sunt încurajate cu tărie investiția suplimentară în reducerea proceselor bazate pe hârtie și digitalizarea prelucrării datelor RU în instituții.
21. O opțiune asociată de luat în calcul este de a dezvolta sistemele de date MRU instituționale și salarizarea într-o platformă unificată.

GL 3 – Lideri MRU: configurare și coordonare instituțională

Contextul: În prezent, atribuțiile instituționale privind politicile MRU și supervizarea lor sunt împărțite între instituții diferite pentru funcții MRU diferite și categorii diferite de personal. Consiliul pentru dezvoltarea RU (resurse umane) oferă oportunitatea unei coordonări interinstituționale sporite, dar dezvoltarea unui sistem MRU unitar și strategic necesită o instituție puternică la conducere care să poată să mobilizeze părțile interesate în jurul viziunii comune legate de MRU și să asigure importanța MRU în agenda politică și strategică.

Temele discuției: Cine ar trebui să preia conducerea politicii de MRU având în vedere distribuția actuală a responsabilităților? Ar trebui să existe o singură instituție lider MRU atât pentru funcționarii publici cât și pentru personalul contractual, sau responsabilitățile ar trebui să rămână împărțite? Care sunt riscurile configurării instituționale curente? Care sunt argumentele

pro și contra configurațiilor instituționale posibile? (vă rugăm consultați și sumarizați comentariile în tabelul anexat).

Rezumatul principalelor puncte din diagnostic

1. **Analiza orizontală subliniază din nou fragmentarea sistemului MRU între instituții și pentru categorii diferite de personal.** Tabelul 1 de mai jos oferă un rezumat al distribuției instituționale curente a atribuțiilor centralizate de elaborare și supervizare de politici MRU.

Tabelul 1. Politica și supravegherea MRU – atribuții centralizate

Domeniul funcției/problemei RU	Funcționari publici	Personal contractual
Analiza și planificarea RU	Nu există o politică clară ANFP (fosta) – plan de forță de muncă centralizat pentru administrația publică bazat pe WP de la ministerele de resort	Nicio politică
	SGG – planuri strategice instituționale (axare limitată pe RU)	
Reorganizări	Nicio politică clară/în principiu MDRAP și ANFP (în baza SDFP)	
Repertoriul posturilor și fișe ale postului standardizate	ANFP	Nu se aplică, MMJS: Clasificarea ocupațiilor din România (atât sectorul public, cât și cel privat, în baza ISCO 08) Agenția Națională pentru Calificări (subordonată/coordonată de MMJS și Ministerul Educației) - standarde ocupaționale (public și privat)
Cadrul general de competență	ANFP	Nu se aplică
Recrutare	ANFP (supraveghere intensivă)	MMJS (nicio supraveghere)
Managementul performanței	ANFP (nicio supraveghere – decât indirect prin petiții)	MMJS (indirect, nicio supraveghere)
Gestionarea carierei	ANFP (supraveghere pentru promovarea concursurilor și indirect prin petiții și bază de date, rol de păstrare a înregistrărilor)	MMJS (indirect, nicio supraveghere)
Cursuri	ANFP – politică și supraveghere	Nu se aplică

	INA – politică și implementarea programelor de formare profesională	
Politica de remunerație	ANFP – rol limitat în fapt în colectarea datelor	
	MMJS – politică și supraveghere MFP – anvelopa salarială pentru personal	
Date RU și IT	ANFP (inclusiv structura posturilor, posturi libere pentru recrutare, promovarea în carieră)	Inspekția muncii (salariu, securitate și sănătate, respectarea Codului muncii – altele) (nu structura posturilor, posturile libere pentru recrutare, promovarea în carieră)
	MMJS , în colaborare cu ANAF (Agenția Națională de Administrare Fiscală): datele despre salariile din întregul sector public (nu structura posturilor, posturile libere pentru recrutare, promovarea în carieră)	

2. **În ultima decadă, propuneri de sporire a coerenței managementului resurselor umane prin desemnarea unei instituții care să formuleze și coordoneze politici de MRU în administrația publică au apărut de mai multe ori.**⁴ O astfel de instituție ar reduce costurile de coordonare, care sunt în prezent destul de ridicate, și ar facilita consistența atât în abordarea diferitelor funcții cheie de MRU, cât și diferitelor categorii de personal, ajutând la orientarea MRU spre viziunea propusă. Totuși, înființarea unei astfel de instituții ar implica schimbări substanțiale în mandate și structuri instituționale și ar impune costuri substanțiale de tranziție.
3. **O a doua opțiune, care asigură o mai mare continuitate cu status quo-ul și prin urmare are costuri mai mici de tranziție ar fi menținerea actualei împărțiri instituționale între funcționarii publici (ANFP) și personalul contractual (MMJS pentru politica generală de ocupare a forței de muncă pentru personalul contractual).** Această a doua opțiune ar avea costuri de tranziție mai mici pe termen scurt, dar ar conduce la costuri ulterioare de coordonare mai mari. Coordonarea ar putea fi îmbunătățită chiar și în acest scenariu, prin înființarea unor grupuri de lucru interinstituționale și a unor protocoale pentru aspecte sau funcții specifice transversale legate de resursele umane.
4. **Dacă se alege a doua opțiune, Consiliul pentru resurse umane ar fi cheia asigurării unor politici coerente pentru diferitele categorii de personal din administrația publică și orientarea acestora către viziunea descrisă mai sus.** Această coerență este deosebit de importantă pentru funcțiile de MRU pentru care este cea mai dificilă separarea între

⁴ Reforma Administrației Publice: O privire de ansamblu asupra problemelor transversale, Banca Mondială, 2011; Analiza activităților de consolidare a capacităților în administrația publică din România, Banca Mondială, 2013; Analiza privind consolidarea rolului ANFP și/ sau crearea unei instituții cu atribuții specifice pentru managementul personalului contractual din cadrul administrației publice, București, mai 2015, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, Agenția Națională a Funcționarilor Publici

funcționari publici și personal contractual – adică, elaborarea unei viziuni și unei strategii comune pentru MRU, analiza și planificarea strategică a RU, inclusiv legat de reorganizări, îmbunătățirea strângerii de date/ păstrării evidențelor pentru toate categoriile de personal din administrația publică și sprijinirea instituțiilor publice în MRU, inclusiv prin consolidarea departamentelor de RU.

5. **Tabelul de mai jos rezumă avantajele și dezavantajele celor două opțiuni (una sau două instituții „lead” pentru MRU).** Indiferent de opțiunea aleasă, costurile de tranziție trebuie considerate și în relație cu alte cerințe-cheie pentru asigurarea managementului resurselor umane unitar și strategic, evidențiate și în analizele anterioare, cum ar fi:

- **Politici consistente pentru gestionarea și păstrarea evidenței funcționarilor publici și a personalului contractual**, așa cum se subliniază în paragraful anterior;
- **Proeminența MRU** pe agenda politică și strategică, și
- **O legătură clară între MRU și reforma administrației publice.**

Tabelul 2. Opțiuni de configurare instituțională pentru MRU

Criterii	O singură instituție de MRU (mandat atât pentru funcționarii publici cât și pentru personalul contractual din administrația publică)	Două instituții diferite pentru personalul contractual vs. funcționarii publici
Abordare unitară și strategică a managementului resurselor umane, inclusiv:	(+)	(-) Mai dificil
Dezvoltarea unei viziuni și strategii comune de MRU pentru administrația publică	(+)	(-) Mai dificil, necesită o conducere puternică din partea Consiliului pentru resurse umane
Îmbunătățirea colectării datelor / evidenței personalului din administrația publică	(+) va necesita investiții semnificative pentru unificarea și modernizarea sistemelor existente de colectare a datelor pe termen mediu și lung	(-) Poate fi abordată în parte printr-o interoperabilitate îmbunătățită între bazele de date existente
Sprijinirea instituțiilor publice în domeniul managementului resurselor umane	(+)	(-) Mai dificil, necesită construirea de infrastructuri paralele în două instituții diferite pentru interacțiunea cu departamentele de resurse umane și managerii de linie

Proeminența MRU pe agenda politică și strategică	(?) depinde de forma instituțională (de exemplu, direcție generală în cadrul ministerului-mamă, agenție subordonată ministerului-mamă condusă de un secretar de stat, sau departament condus de un ministru delegat)	(-) Mai dificil, necesită o conducere puternică a Consiliului pentru resurse umane
Corelarea MRU cu reforma administrației publice	(?) depinde de plasarea instituțională a agenției (corelată cu mandatul pentru reforma administrației publice sau nu)	(?) depinde de plasarea instituțională a celor două agenții/ unități (de ex. dacă sunt subordonate/ părți ale unui minister cu mandat mai amplu în administrația publică)
Opțiuni instituționale (plasare)	Extinderea mandatului ANFP sau crearea unei noi instituții	MMJS - personal contractual ANFP - funcționari publici
Costuri de tranziție	(-) costuri mai mari de tranziție	(+) costuri de tranziție mai mici, dacă status quo-ul este menținut
Recomandări din analizele anterioare	BM (2011) ⁵ , BM (2013) ⁶ , MDRPA / ANFP (2015) ⁷	N.a.

6. **Pentru opțiunea cu o singură instituție, vor fi necesare alegeri suplimentare legate de organizarea și la plasarea ei.** În contextul românesc, există aproximativ trei opțiuni pentru forma de organizare: (i) una sau mai multe direcții generale în cadrul ministerului-mamă; (ii) o agenție subordonată unui minister, așa cum este în prezent ANFP, (iii) un departament condus de un ministru delegat, așa cum este, de exemplu, cazul ministrului delegat pentru afaceri europene⁸. Un departament condus de un ministru delegat este probabil opțiunea care asigură cea mai ridicată proeminență a MRU pe agenda politică, dar și cea cu cele mai mari costuri de tranziție, deoarece necesită o schimbare în structura guvernului.
7. **În ceea ce privește plasarea instituției, cele trei opțiuni principale, având în vedere structura instituțională actuală, ar fi ministerul responsabil cu administrația publică (MDRAP), centrul guvernului (Cancelaria PM/ SGG) sau MMJS.** În general, în UE "în aproape toate statele membre ministerul responsabil pentru administrația publică centrală este responsabil și pentru legea funcției publice"⁹ și atribuțiile generale legate de politicile de MRU revin, de obicei, fie direct centrului guvernului, fie ministerului finanțelor, fie

² Banca Mondială (2011) Reforma administrației publice: O privire de ansamblu asupra problemelor transversale (pagina 18)

⁶ Banca Mondială (2013). Analiza activităților de consolidare a capacităților în administrația publică din România (p. 60)

⁷ Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, Agenția Națională a Funcționarilor Publici (2015). Analiza privind consolidarea rolului ANFP și/ sau crearea unei instituții cu sarcini specifice pentru gestionarea personalului contractual în cadrul administrației publice (p. 46-47)

⁸ http://www.mae.ro/sites/default/files/file/Europa2020/2017.12.05_organigrama_site_mae.pdf

⁹ Kuperus, H. & Rode, A. (2016). *Manageri publici de top în Europa. Management și Angajare în Administrațiile Publice Centrale*. Ministerul de Interne, Haga 2016

http://www.eupan.eu/files/repository/20170206084104_TopPublicManagersinEuropemainreport.pdf; pagina 19

ministerului responsabil cu administrația publică. În România, deoarece MMJS are de facto (indirect) rolul de lider pe politica resurselor umane pentru personalul contractual (de exemplu, prin dispozițiile privind recrutarea, performanța și managementul carierei incluse în HG 286/2011 și în Legea cadru privind salarizarea din 2017), acesta ar oferi o altă opțiune de plasare a unei instituții de conducere în managementul resurselor umane. Cu toate acestea, o astfel de plasare ar fi foarte neobișnuită în comparație cu practicile UE și cu practicile internaționale.

8. **În cele din urmă, dacă este aleasă opțiunea unei singure instituții „lead” pentru MRU, atribuțiile sale ar trebui definite cu atenție.** După cum s-a discutat mai sus, anumite funcții și procese de resurse umane nu pot și nu trebuie separate pe categorii de personal, mai ales în instituțiile care angajează ambele categorii. Printre aceste funcții și procese se numără, de exemplu, dezvoltarea viziunii de MRU și a politicilor pentru realizarea acesteia, îmbunătățirea colectării datelor și consolidarea analizei și planificării resurselor umane, sau creșterea capacității departamentelor de RU pentru a sprijini managementul resurselor umane la nivel instituțional. Acestea sunt cele mai potrivite pentru a fi plasate sub umbrela unei singuri instituții. Pentru altele - cum ar fi recrutarea și managementul carierei - ar putea fi utilă o abordare diferențiată și/ sau etapizată, care să reflecte statutul și semnificația specială a funcționarilor publici ca nucleu al sistemului de resurse umane, oferind, în același timp, suficientă flexibilitate ministerelor și agențiilor relevante pentru a-și gestiona personalul în conformitate cu nevoile specifice ale fiecărui sector. De asemenea, ar fi esențial să se asigure că instituția dispune de capacitățile necesare pentru a-și îndeplini mandatele și a prelua conducerea în dezvoltarea și operaționalizarea unei viziuni comune pentru managementul resurselor umane în administrația publică din România.

Anexa III: Organizații participante

1.	Secretariatul General al Guvernului
2.	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice
3.	Ministerul Muncii și Justiției Sociale
4.	Agencia Națională a Funcționarilor Publici
5.	Institutul Național de Administrație
6.	Ministerul Finanțelor Publice
7.	Ministerul Fondurilor Europene
8.	Ministerului Comunicațiilor și Societății Informaționale
9.	Ministerul Mediului
10.	Ministerul Educației Naționale
11.	Ministerul Cercetării și Inovării
12.	Ministerul Culturii și Identității Naționale
13.	Ministerul Tineretului și Sportului
14.	Ministerul Transporturilor
15.	Ministerul Afacerilor, Comerțului și Antreprenorialului
16.	Ministerul Afacerilor Interne
17.	Ministerul Economiei
18.	Ministerul Tineretului și Sportului
19.	Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale
20.	Ministerul Apelor și Pădurilor
21.	Ministerul Românilor de Pretutindeni
22.	Consiliul Județean Vrancea
23.	HR Club
24.	Sindicatul Național "Forța Legii"
25.	Confederația Națională Sindicală Cartel ALFA
26.	Blocul Național Sindical (BNS)
27.	Federația Sindicatelor din Ministerul Muncii (FSMM)
28.	Universitatea din Constanța
29.	Școala Națională de Științe Politice și Administrație Publică
30.	Banca Mondială

Anexa IV: Prezentările susținute în atelierul de lucru, 15 aprilie

[furnizate ca anexă separată]

Anexa V: Prezentări propuse pentru întâlnirea cu CNCISCAP, 10 mai

[furnizate ca anexă separată]

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