



**MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE
AGENȚIA NAȚIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI**

**Analiza tendințelor curente privind reforme
în domeniul funcției publice în țări membre ale Uniunii Europene și
ale Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică**

București

2013

CUPRINS

1. INTRODUCERE.....	2
2. PROBLEME, PROVOCĂRI ȘI ANGAJAMENTE COMUNE PENTRU ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ ȘI PENTRU DOMENIUL FUNCȚIEI PUBLICE ÎN ȚĂRI MEMBRE ALE UE ȘI OECD.....	2
3. PRINCIPII, OBIECTIVE ȘI SOLUȚII COMUNE PROMOVATE ÎN ȚĂRI MEMBRE ALE UE ȘI OECD ÎN DOMENIUL FUNCȚIEI PUBLICE	4
3.1. Principii.....	4
3.2. Obiective comune	4
3.3. Tipuri de soluții comune în țări membre ale UE și OECD	5
4. COMPARAȚIE ÎNTRE STRUCTURA DOMENIULUI FUNCȚIEI PUBLICE ȘI MĂSURI DE REFORMĂ ÎN ȚĂRI MEMBRE ALE UE ȘI OECD.....	6
5. CONCLUZII PRIVIND TENDINȚELE ÎN DOMENIUL FUNCȚIEI PUBLICE ÎN ȚĂRI MEMBRE ALE UE ȘI OECD	24
6. REFERINȚE.....	26

1. INTRODUCERE

Scopul acestei analize este să răspundă la următoarele întrebări:

1. Cu ce provocări se confruntă sistemul funcției publice în țări membre ale Uniunii Europene (UE) și ale Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD)?
2. Care sunt similaritățile și diferențele între structurarea domeniului funcției publice și măsuri de reformă în aceste țări?

În prima parte a acestei analize sunt prezentate probleme și provocări comune pentru administrația publică și funcția publică din țări membre ale UE și OECD, determinate de criza economică manifestată preponderent după anul 2008. Soluțiile propuse de guvernele acestor țări sunt adaptate la structuri administrative diferite. De aceea este util a se compara structura funcției publice și programe de reformă în țări diverse. Am ales pentru comparație următoarele țări: Polonia, Estonia, Ungaria, Franța, Germania și Marea Britanie. Secțiunea de concluzii subliniază, pe scurt, răspunsuri la întrebările de mai sus.

2. PROBLEME, PROVOCĂRI ȘI ANGAJAMENTE COMUNE PENTRU ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ ȘI PENTRU DOMENIUL FUNCȚIEI PUBLICE ÎN ȚĂRI MEMBRE ALE UE ȘI OECD

2.1. Probleme și provocări:

- Reducerea bugetului disponibil pentru cheltuieli publice¹; necesitatea de a lucra mai mult cu resurse mai puține (do more with less)²;
- Presiunea stakeholderilor externi cu privire la calitatea, accesibilitatea și costul serviciilor publice³,
- Cerințele stakeholderilor privind legitimitatea guvernării, transparența decizională, integritatea funcționarilor publici și măsuri anti-corupție⁴,
- Expansiunea tehnologiei informațiilor⁵.

2.2. Angajamente strategice la nivel internațional cu privire la îmbunătățirea calității activității administrației publice

2.2.1. Creșterea calității serviciilor administrației publice ca parte a Strategiei Europa 2020

Comisia Europeană consideră ca activitatea administrației publice din țările membre poate contribui la creșterea competitivității economice (prin servicii pentru sectorul privat) și

¹ Comisia Europeană (2012a) „Public Finances and Growth-Friendly Expenditure”. http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/01_public_finances_growth_friendly_expenditure.pdf, vizualizat 050912.

² OECD (2011) *The Call for Innovative and Open Government: An overview of country initiatives*, pagina 8

³ HM Government (2012) *The Civil Service Reform Plan*, June 2012; Department for Public Expenditure and Reform, Irlanda (2011) *Public Service Reform*, 17 Noiembrie 2011.

⁴ OECD (2011: 7)

⁵ Norwegian Ministries (2012) *Digitizing public sector services: Norwegian e-government program*.

la îmbunătățirea nivelului de trai (prin servicii sociale) în aceste țări⁶. **Raportul *Excelență în administrația publică pentru competitivitate în țările membre ale UE***⁷ pornește de la premiza că serviciile publice de calitate și stabilitatea cadrului legislativ sunt o precondiție a dezvoltării economice.

Îmbunătățirea calității administrației publice este un obiectiv subordonat țințelor principale ale Strategiei Europa 2020 – creșterea economică și crearea locurilor de muncă. Un studiu comparativ alcătuit pentru Comisia Europeană privind Calitatea Administrației Publice în țările UE evidențiază că: „este esențial ca instituțiile care guvernează interacțiunile economice și sociale dintr-o țară să îndeplinească anumite criterii precum absența corupției, o abordare practică în politicile publice privind competiția și achizițiile publice, un cadru legal funcțional și un sistem judiciar eficient. Mai mult, întărirea capacității instituționale și administrative, reducerea sarcinilor administrative, și îmbunătățirea calității legislației stau la baza ajustărilor structurale ce pot promova creștere economică și crearea locurilor de muncă”⁸.

2.2.2. Parteneriatul pentru o guvernare deschisă

Raportul OECD *The Call for Innovative and Open Government* (2011) subliniază că “guvernarea deschisă” presupune centrarea pe:

1. Abordare strategică (capacitate strategică, inovație, coordonare, parteneriate pentru a promova schimbări),
2. Promovarea eficienței prin inovație în sectorul public (folosirea tehnologiei informațiilor, combaterea corupției, dezvoltarea resurselor umane, expertiză, parteneriate cu ONG-uri și alte organizații din sectorul privat),
3. Transparență și integritate,
4. Capacitate de a răspunde provocărilor viitoare (capacitate de a identifica provocările, a schimba direcția strategică și a aloca resursele corespunzător)⁹.

Guvernul României a semnat în aprilie 2012 un memorandum de aderare la Parteneriatul pentru o guvernare deschisă (Open Government Partnership). Prin acest memorandum Guvernul se angajează să promoveze “transparența, combaterea corupției și utilizarea noilor tehnologii [tehnologia informației] pentru a consolida actul de guvernare și dialogul cu cetățenii”¹⁰. În plus, Hotărârea Guvernului nr. 215 din 2012 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2012-2015 menționează că prin aderarea la acest Parteneriat Guvernul României își „asumă ca priorități majore: sporirea gradului de disponibilitate a datelor publice deschise puse la dispoziție de către autoritățile publice [prin intermediul tehnologiei informațiilor], îmbunătățirea serviciilor publice, creșterea integrității publice, gestionarea eficientă a fondurilor publice, crearea unei comunități sigure și consolidarea responsabilității corporative” (Hotărârea Guvernului nr. 215 din 2012).

⁶ Comisia Europeană (2012b) „Quality of Public administration”.

http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/26_public_administration.pdf, vizualizat 050912.

⁷ Comisia Europeană (2012c) *Excellence in public administration for competitiveness in EU member states*.

⁸ Comisia Europeană (2012c: 1)

⁹ OECD (2011: 7).

¹⁰ Guvernul României (2012) „Romania adera la Parteneriatul pentru o guvernare deschisă”,

http://www.gov.ro/romania-adera-la-parteneriatul-pentru-o-guvernare-deschisa__l1a116719.html, 14.04.12

2.2.3. Acordul cadru European pentru servicii de calitate în administrațiile guvernelor centrale promovează următoarele valori: respectul pentru statul de drept, echitate în relație cu beneficiarii serviciilor publice, integritate, eficiență, calitatea vieții la locul de muncă, comunicare și transparență¹¹.

2.2.4. Focus anti-corupție la nivelul UE

La nivelul UE există un interes deosebit pentru promovarea măsurilor anti-corupție, în vederea îmbunătățirii calității administrației publice. În 2011 a fost inițiat un mecanism de monitorizare anti-corupție iar primul raport în acest sens va fi publicat în 2013¹².

În plus, **Mecanismul de Cooperare și Verificare (MCV)** al Comisiei Europene monitorizează progresul efectuat de Bulgaria și România cu privire la rezolvarea problemelor din domeniul reformei judiciare și în ceea ce privește prevenirea și combaterea corupției.

3. PRINCIPII, OBIECTIVE ȘI SOLUȚII COMUNE PROMOVATE ÎN ȚĂRI MEMBRE ALE UE ȘI OECD ÎN DOMENIUL FUNCȚIEI PUBLICE

Angajamentele internaționale prezentate în secțiunea anterioară promovează următoarele principii, obiective și soluții, pentru a răspunde problemelor și provocărilor create de criza economică.

3.1. Principii

1. Guvernarea deschisă,
2. Creșterea eficienței serviciilor administrative (e-government, utilizarea eficientă a resurselor, comunicare și coordonare eficiente),
3. Promovarea parteneriatelor cu stakeholderi din domeniile public și privat pentru îmbunătățirea serviciilor administrative,
4. Promovarea echității în domeniul funcției publice (privind recrutarea, dezvoltarea carierei, salarizarea),
5. Creșterea atractivității funcției publice,
6. Promovarea dialogului social,
7. Comunicarea cu stakeholderii și cetățenii pentru a promova încrederea în administrația publică,
8. Promovarea eticii și integrității în funcția publică¹³.

3.2. Obiective comune

1. Promovarea principiilor bunei guvernări și clarificarea relației dintre sfera politicii și administrația publică,

¹¹ EUPAE/TUNED (2012) „European framework-agreement for a quality service in central government administrations”.

¹² Comisia Europeană (2012b: 8)

¹³ OECD (2011) *The Call for Innovative and Open Government: An overview of country initiatives* și Comisia Europeană (2012c) *Excellence in public administration for competitiveness in EU member states*.

2. Facilitarea accesului utilizatorilor la servicii publice și eliminarea sarcinilor administrative (e.g. prin e-government),
3. Îmbunătățirea comunicării cu stakeholderii și creșterea transparenței proceselor de reglementare,
4. Eficientizarea utilizării resurselor în sistemul funcției publice,
5. Promovarea echității cu privire la recrutare, promovare, dezvoltarea carierei și salarizare în domeniul funcției publice,
6. Îmbunătățirea capacității administrației publice prin formare,
7. Motivarea funcționarilor publici,
8. Promovarea și respectarea normelor de conduită pentru funcționarii publici,
9. Îmbunătățirea managementului strategic,
10. Îmbunătățirea evaluării activității în sistemul funcției publice, și utilizarea acestor evaluări în luarea deciziilor,
11. Implementarea standardelor de calitate,
12. Îmbunătățirea coordonării dintre diferite niveluri ale administrației¹⁴.

3.3. Tipuri de soluții comune în țări membre ale UE și OECD

Conform unui sondaj efectuat de OECD, în perioada 2000-2010 au fost implementate următoarele **măsuri de austeritate în domeniul administrației publice**:

1. Reduceri de personal,
2. Blocarea posturilor,
3. Schimbări ale vârstei de pensionare,
4. Subcontractare a serviciilor,
5. Reorganizare și restructurare,
6. Descentralizare și devoluția autorității la alte nivele ale administrației¹⁵.

Pe lângă aceste măsuri de austeritate în țările membre OECD au fost asumate următoarele **direcții de acțiune pentru a îmbunătăți activitățile administrației publice**:

1. Elaborarea unor programe de reformă comprehensive cu accent pe reducerea birocrăției (*red tape*) (în Brazilia, Canada, Olanda, Polonia, Portugalia, Spania),
2. Folosirea sistematică a unor instrumente de management bine definite precum Common Assessment Framework (în Austria, Finlanda, Grecia, Polonia),
3. Promovarea dialogului cu cetățenii și alți stakeholderi pentru a crea încredere în instituțiile statului sau a îmbunătății serviciile,
4. Comunicarea rezultatelor prin indicatori, standarde sau studii privind așteptările beneficiarilor,
5. Îmbunătățirea managementului resurselor, în special prin implementarea soluțiilor IT pentru achiziții, circulația documentelor și alte servicii administrative,
6. Îmbunătățirea managementului strategic (monitorizare cu privire la cum sunt îndeplinite activitățile, folosirea instrumentelor de evaluare, previzionarea tendințelor în domeniu, utilizarea dialogului social, și altele)¹⁶.

¹⁴ Idem.

¹⁵ OECD (2012) *Human Resources Management Country Profiles*. <http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>

¹⁶ OECD (2011: 9-11).

4. COMPARAȚIE ÎNTRE STRUCTURA DOMENIULUI FUNCȚIEI PUBLICE ȘI MĂSURI DE REFORMĂ ÎN ȚĂRI MEMBRE ALE UE ȘI OECD

Cele două tabele de mai jos compară informații privind domeniul funcției publice în țări diverse – Polonia, Estonia, Ungaria, Franța, Germania și Marea Britanie – în următoarele domenii: Cadrul legal, Structura domeniului funcției publice pe categorii de vârstă, statute și alte criterii, Managementul funcției publice la nivel instituțional, Recrutare, carieră, promovare, Evaluarea performanței, Salarizare, Formare, Regimul funcționarilor publici pe posturi de conducere de nivel înalt, Reforme recente în domeniul resurselor umane, Provocări, Măsuri de austeritate, Dialog social, Transparență, integritate, etică în domeniul funcției publice, Inovație și schimbare în domeniul funcției publice, Comunicare și coordonare a funcționarilor publici din ministere.

Tabel 1: Comparație între Polonia, Estonia și Ungaria

Informațiile din acest tabel sunt extrase din OECD (2012) *Human Resources Management Country Profiles* pentru Polonia, Estonia și Ungaria și OECD (2011) *The Call for Innovative and Open Government: An overview of country initiatives*, profile naționale pentru Polonia, Estonia și Ungaria.

Domenii ↓ Țări →	Polonia	Estonia	Ungaria
Cadrul legal	Lege privind funcția publică (2008)	Legea funcției publice (Public Service Act)	Condițiile de angajare în sistemul public sunt stipulate în Cadrul de Angajare General (General Employment Framework- GEF) în sectorul public GEF include și contracte cu durată limitată, și nu oferă garanții cu privire la angajarea cu durată nedeterminată (life-long employment)
Structura domeniului funcției publice pe categorii de vârstă, statute și alte criterii	123.000 angajați în administrația publică centrală în 2011 9.6% din forța de muncă lucrează în sectorul public (în 2008) Structura pe vârstă: 29.7% - 50+ ani, 54.6% - 30-50 ani, 15.7% < 30 ani.	16.045 angajați în administrația publică centrală în 2011 747 angajați part-time în administrația publică centrală 19.6% din forța de muncă lucrează în sectorul public (în 2010)	6.466 angajați în administrația publică centrală în 2012 231 angajați part-time în administrația publică centrală 20.1% din forța de muncă lucrează în sectorul public (în 2010)

Domenii ↓ Țări →	Polonia	Estonia	Ungaria
	<p>Structura de gen: 69.2% din funcționarii publici din administrația publică centrală sunt femei 47% din pozițiile de management de nivel înalt și mediu sunt ocupate de femei.</p> <p>Numărul de ore de lucru pe săptămână: 40; zile de concediu anuale: 26, zile libere naționale: 11, numărul de ore de lucru pe an: 1790.</p>	<p>Structura pe vârstă: 23.8% - 50+, 54.00% - 30-50 ani, 22.2% < 30 ani</p> <p>Structura de gen: 53% din funcționarii publici din administrația publică centrală sunt femei 19.5% din pozițiile de management de nivel înalt și mediu sunt ocupate de femei.</p> <p>Numărul de ore de lucru pe săptămână: 40; zile de concediu anuale: 25, zile libere naționale: 12, numărul de ore de lucru pe an: 1750.</p>	<p>Structura pe vârstă: 23.5% - 50+, 55.6% - 30-50 ani, 20.9% < 30 ani</p> <p>Structura de gen: 70% din funcționarii publici din administrația publică centrală sunt femei</p> <p>Numărul de ore de lucru pe săptămână: 40; zile de concediu anuale: 25, zile libere naționale: 9, numărul de ore de lucru pe an: 1770.</p>
Managementul funcției publice la nivel instituțional (HR Management – HRM)	<p>E asigurat de Departamentul pentru funcția publică (civil service), de la Cancelaria Primului Ministru</p> <p>Atribuții: reglementări, stabilește strategia funcției publice, stabilește standarde, sistemul de salarizare, standardizează recrutarea și cerințele pentru posturi</p>	<p>Coordonarea HRM e asigurată de Departamentul pentru administrația publică și funcția publică, din cadrul Ministerului Finanțelor</p> <p>Atribuții: reglementări, stabilește strategia funcției publice, sistemul de salarizare, oferă servicii de formare</p> <p>Totuși, în Estonia HRM este descentralizat, la nivelul fiecărui minister. Managementul salarizării, recrutării, și stabilirea condițiilor de angajare sunt stabilite la nivelul ministerelor.</p> <p>Se face planificare strategică anuală.</p>	<p>Centrul pentru Managementul Resurselor Umane și Administrație Publică,</p> <p>Oficiul pentru Administrație Publică și Justiție</p> <p>Atribuții: recrutare, managementul performanței, managementul sistemului integrat pentru managementul resurselor umane.</p> <p>Clasificarea posturilor, recrutarea, durata contractelor, managementul carierei și restructurarea sunt coordonate de ministere. Centrul pentru Managementul Resurselor Umane are un rol și în restructurare.</p>
Recrutare, carieră, promovare	<p>Sistem de recrutare descentralizat</p> <p>Sistem mixt (promovare în carieră și ocupare posturi prin concurs)</p>	<p>Sistem de recrutare descentralizat – se ocupă ministerele.</p> <p>Sistem de tip post.</p>	<p>Sistem de recrutare tip post.</p> <p>Recrutarea se face prin aplicație directă pentru un post și interviu. Se</p>

Domenii ↓ Țări →	Polonia	Estonia	Ungaria
	<p>Criterii pentru promovare: calificare profesională, evaluarea activității (performance assessment), ani de experiență</p>	<p>Recrutarea se face prin aplicație și interviu pentru un anumit post. Promovarea se face pe baza calificărilor profesionale și a evaluărilor.</p>	<p>acordă sprijin persoanelor cu dizabilități și celor de origine rromă. Prin programul Public Administration Scholarship Program sunt selectați cei care vor să devină funcționari publici. Promovările se fac pe bază de experiență, calificări și evaluări de performanță.</p>
Evaluare	<p>Evaluarea performanței funcționarilor publici (performance assessment) este relevantă pentru reînnoirea contractelor, unde este cazul. Nu este implementată remunerația pe bază de performanță, dar se ține cont de aceste evaluări pentru salarizare și promovare.</p>	<p>Evaluarea performanței funcționarilor publici (performance assessment) este relevantă pentru reînnoirea contractelor, unde este cazul, pentru salarizare și promovare. Remunerația pe bază de performanță este implementată pentru majoritatea funcționarilor publici sub formă de creșteri salariale.</p>	<p>Evaluarea performanței se face printr-un interviu cu superiorul ierarhic. Sunt folosite criterii diverse precum: activități desfășurate, promptitudine, calitatea lucrărilor, eficiență, calitatea rezultatelor, îmbunătățirea competențelor. Evaluarea e luată în considerație pentru avansarea în carieră, remunerație și înnoirea contractelor. Este implementată remunerație în funcție de performanță, sub forma unor creșteri salariale incrementale, de până la 30% din salariul de bază. Dacă evaluarea este negativă atunci acest lucru poate conduce la reducerea salariului cu până la 20% .</p>
Salarizare	<p>Salariul de bază este negociat individual; nu este prevăzută negocierea colectivă a salariilor. Salariul de bază și bonusurile (sporurile) sunt indexate în funcție de inflație,</p>	<p>Salarizarea și distribuția posturilor sunt administrate de ministere. Salariul de bază este stabilit de ministere (descentralizat), dar există negociere colectivă în anumite sectoare. Bonusurile</p>	<p>Salarizarea este administrată central, prin negociere colectivă, cu ajustări pe sectoare și departamente. Salariile de bază și bonusurile sunt indexate în funcție de inflație. Salariul</p>

Domenii ↓ Țări →	Polonia	Estonia	Ungaria
	după aprobarea Parlamentului. Salariul de bază depinde de următorii factori: calificarea profesională, activitățile prevăzute în cadrul postului, ministerul în care e postul, performanță, vârstă, vechimea pe post (seniority), experiență relevantă.	/ sporurile sunt stabilite prin negociere descentralizată. Remunerația nu este indexată și este revizuită anual. Salariul de bază depinde de următorii factori: activitățile prevăzute în cadrul postului, ministerul în care e postul, experiența, calificarea profesională, vechimea pe post (seniority).	de bază este revizuit anual. Salariul de bază este influențat de vârstă și calitative profesionale. Atribuțiile și evaluarea performanței influențează salarizarea pentru manageri.
Mobilitate	--	Mobilitatea în interiorul sistemului funcției publice a crescut.	Guvernul intenționează să crească gradul de mobilitate în funcția publică prin introducerea unui sistem de carieră. Universitatea Națională de Administrație Publică facilitează mobilitatea în sistemul administrativ prin programe educaționale ce asigură interoperabilitatea carierelor din sistemul public: administrație publică, justiție, apărare. Mobilitatea externă e facilitată prin introducerea programului Career Bridge.
Formare	Perioada de formare inițială pentru cei care își încep cariera de funcționari publici nu depășește 4 luni, și nu este obligatorie. Formarea profesională include pregătirea profesională centrală și generală (priorități și abilități necesare	Există un program de formare opțional destinat funcționarilor publici „debutanți”. În medie, funcționarii publici participă la 3-5 zile de formare pe an.	Există un program de formare obligatoriu în vederea examinărilor obligatorii din serviciul public. Anual funcționarii publici au 3-10 zile de training.

Domenii ↓ Țări →	Polonia	Estonia	Ungaria
	tuturor celor ce lucrează în funcția publică), pregătire profesională specializată (pentru anumite departamente), și pregătire pentru dezvoltare profesională individuală.		
Regimul funcționarilor publici pe posturi de conducere de nivel înalt (senior civil servants - SCS)	Această categorie de funcționari sunt considerați un grup aparte , ce include și directorii generali și de departamente. Recrutarea pentru aceste posturi se face de către o comisie.	Pentru recrutarea SCS sunt folosite practici diferite față de recrutarea celorlalți funcționari publici . Pentru SCS este stipulat un set de abilități. Ministrul influențează numirea pe posturi de conducere la toate nivelurile. <i>Departamentul pentru administrația publică și funcția publică influențează numirea pe posturi de secretar general.</i>	Pentru recrutarea SCS sunt folosite practici diferite față de recrutarea celorlalți funcționari publici. Totuși SCS nu sunt considerați un grup aparte, și nu există un profil pentru SCS. Se pune accentul pe evaluarea performanței și evitarea conflictului de interese. Ministrul influențează angajările pe toate pozițiile de management. Secretarii de stat, sub-secretarii de stat, consilieri și șefi de departament sunt schimbați cu schimbarea guvernului.
Reforme recente în domeniul resurselor umane	Elaborarea unei „ Strategii pentru Managementul Resurselor Umane în Sistemul Funcției Publice până în 2020”. Implementarea unui set de Standarde pentru Managementul Resurselor Umane Implementarea unor modele de bune practici în domeniul managementului resurselor umane Implementarea reglementărilor privind codul de conduită	Reforma funcției publice , coordonată de ministerele Finanțelor și Justiției Reforma pentru o reglementare mai bună, coordonată de Ministerul Justiției	Reforme efectuate: - dezvoltarea unui sistem de evaluare a carierei funcționarilor publici - introducerea unui nou sistem de carieră și motivare Reforme programate prin programul de reformă în administrația publică Magyary Programme 12.0: - dezvoltarea unui sistem de carieră - îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanței

Domenii ↓ Țări →	Polonia	Estonia	Ungaria
	-introducerea programului de lucru flexibil (flexicurity) după 2010 Poiect privind Managementul strategic al resurselor umane Publicație bilunară specializată pentru funcționarii publici (Civil Service Review)		- creșterea competențelor funcționarilor publici
Provocări	Corelarea remunerației cu performanța Creșterea flexibilității programului de lucru Creșterea mobilității funcționarilor publici Promovarea eticii Îmbunătățirea imaginii (creșterea atractivității) domeniului funcției publice		Creșterea atractivității funcției publice Simplificarea sistemului administrativ Simplificarea procedurilor administrative Trecerea de la un sistem organization-based la un sistem task-based.
Măsuri de austeritate	În perioada 2000-2010 următoarele măsuri au afectat mai mult de 50% din ministere: Creșterea vârstei de pensionare în domeniul public	În perioada 2000-2010 următoarele măsuri au afectat mai mult de 50% din ministere: Blocarea posturilor Schimbări ale vârstei de pensionare Scăderea cheltuielilor de personal cu 15.5% din 2007 prin reducerea bugetului de formare, reduceri de personal, implementarea programului cu timp de lucru parțial.	În perioada 2000-2010 următoarele măsuri au afectat mai mult de 50% din ministere: Reduceri de personal Blocarea posturilor Schimbări ale vârstei de pensionare Devoluția autorității la alte nivele ale administrației (descentralizare) Subcontractarea serviciilor Reorganizare și restructurare
Dialog social	Guvernul este obligat prin lege să consulte sindicatele funcționarilor publici cu privire la actele normative ce	Sindicatele au un rol redus în dialogul social. Nu primesc finanțare din bani publici. Consultarea sindicatelor este	Angajații au dreptul la asociere sindicală și la grevă. Sindicatele sunt implicate în negocieri

Domenii ↓ Țări →	Polonia	Estonia	Ungaria
	<p>privesc condițiile de muncă, cadrul de angajare, codul de conduită.</p> <p>Funcționarii publici nu au dreptul la grevă, dar pot participa în proteste, cu condiția ca acestea să nu afecteze funcționarea instituțiilor administrației.</p>	<p>opțională cu privire la salarii, condiții de muncă, norme de conduită și altele.</p> <p>Negocierea bonusurilor este delegată departamentelor.</p> <p>Funcționarii publici au dreptul să adere la un sindicat dar nu au dreptul la grevă.</p>	<p>la locul de muncă, și sunt finanțate din fonduri publice. Conform legii, sindicatele sunt consultate cu privire la salariul de bază, condițiile de muncă și condițiile de salarizare.</p>
Transparență, integritate, etică în domeniul funcției publice	<p>Monitorizarea activităților de lobby care țintesc administrația publică (după 2008)</p> <p>Strategie anti-corupție</p> <p>Lege anti-corupție și lege privind achizițiile publice</p> <p>Lege privind activitățile de lobby; în 2010 erau 176 organizații înregistrate în Registrul Național al Organizațiilor de Lobby.</p> <p>Elaborarea și promovarea unui nou cod de etică.</p>	<p>Un portal unic cu informații despre activitatea guvernului (cu cele 11 ministere)</p> <p>Legislație anti-corupție, cu amendamente recente în 2009</p> <p>Sistem online pentru achiziții publice</p>	
Inovație și schimbare în domeniul funcției publice	<p>Proiectul <i>Îmbunătățirea abilităților manageriale în administrația publică centrală</i></p> <p>Implementarea instrumentelor manageriale din Common Assessment Framework</p>	<p>În 2002 a fost adoptat un document ce subliniază rolurile complementare ale sectorului public și ale sectorului ONG – The Estonian Civil Society Development Concept</p> <p>În 2005 a fost elaborat un Cod de bune practici de implicare, privind colaborări dintre sectorul public și sectorul ONG</p>	
Comunicare și coordonare a funcționarilor publici din ministere	<p>Forumul directorilor generali din ministere, ce sunt funcționari publici – facilitează comunicarea online dintre Conducătorul corpului funcționarilor</p>	<p>Colaborare și comunicare interministerială reduse</p>	

Domenii ↓ Țări →	Polonia	Estonia	Ungaria
	<p>publici și cei 62 de directori generali din ministere</p> <p>Obiective:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseminarea ideilor, experienței, modelelor de bune practici -consultări -crearea unei culturi organizaționale corporatiste în rândul funcționarilor publici -propunerea unor direcții strategice în domeniul funcției publice 		

Tabel 2: Comparație între Franța, Germania și Marea Britanie

Informațiile din acest tabel sunt extrase din OECD (2012) Human Resources Management Country Profiles pentru Franța, Germania și Marea Britanie, OECD (2011) *The Call for Innovative and Open Government: An overview of country initiatives*, profile naționale pentru Franța, Germania și Marea Britanie și HM Government (2012) *The Civil Service Reform Plan*, June 2012.

Domenii ↓ Țări →	Franța	Germania	Marea Britanie
Cadrul legal	<p>Condițiile de angajare în administrația publică centrală sunt stipulate în Cadrul de Angajare General (General Employment Framework- GEF) în sectorul public.</p> <p>Statutul funcționarilor publici este reglementat prin GEF și Statutul Funcției Publice (1984).</p>	<p>Condițiile de angajare în administrația publică centrală sunt stipulate în Cadrul de Angajare General (General Employment Framework- GEF). Statutul funcționarilor publici este definit prin Act of Federal Civil Service. Funcționarii publici sunt numiți pe perioadă nedeterminată.</p>	<p>Condițiile de angajare în administrația publică centrală sunt stipulate în Cadrul de Angajare General (General Employment Framework- GEF).</p> <p>Funcționarii publici (civil servants) reprezintă 9% din totalul personalului cu normă întreagă, din administrația publică. Acest grup e angajat conform GEF și se împarte în personalul permanent, ce poate</p>

Domenii ↓ Țări →	Franța	Germania	Marea Britanie
			<p>avea contracte pe durată nedeterminată sau determinată, și personal temporar, cu contracte de până la 12 luni.</p> <p>Sunt angajați temporar și manageri, consultanți, specialiști, ce nu sunt angajați conform GEF.</p> <p>Nu există garanții pentru angajare cu durată nedeterminată.</p>
<p>Structura domeniului funcției publice pe categorii de vârstă, statute și alte criterii</p>	<p>2.190.326 funcționari în administrația publică centrală în 2010</p> <p>229.444 angajați part-time în administrația publică centrală</p> <p>19.5% din forța de muncă lucrează în sectorul public (în 2010)</p> <p>Structura de gen: 51.3% din funcționarii publici din administrația publică centrală sunt femei; 57.9% din pozițiile de management de nivel înalt și mediu sunt ocupate de femei.</p> <p>Structura pe vârstă: 27.2% - 50+ ani, 55.3% - 30-50 ani, 17.5% < 30 ani.</p> <p>Numărul de ore de lucru pe săptămână: 35; zile de concediu anuale: 25, zile libere naționale: 11, numărul de ore de lucru pe an: 1573.</p>	<p>186.113 funcționari în administrația publică centrală în 2011</p> <p>27.879 angajați part-time în administrația publică centrală</p> <p>Două treimi din personalul administrației federale sunt funcționari publici.</p> <p>11.5% din forța de muncă lucrează în sectorul public (în 2011)</p> <p>Structura de gen: 35.7% din personalul administrației publice centrale sunt femei; 20.2% din pozițiile de management de nivel înalt și mediu sunt ocupate de femei.</p> <p>Structura pe vârstă: 44.2% - 50+ ani, 48.4% - 30-50 ani, 7.4% < 30 ani.</p> <p>Numărul de ore de lucru pe săptămână: 41; zile de concediu anuale: 29.5, zile libere naționale: 10, numărul de ore de lucru pe an: 1814.</p>	<p>Personal: 424.000 în administrația publică centrală în 2012</p> <p>111.000 angajați part-time în administrația publică centrală</p> <p>17.5% din forța de muncă lucrează în sectorul public (în 2012)</p> <p>Structura de gen: 53% din personalul administrației publice centrale sunt femei; 40.4% din pozițiile de management de nivel înalt și mediu sunt ocupate de femei (2012).</p> <p>Structura pe vârstă: 35.5% - 50+ ani, 53.9% - 30-50 ani, 10.6% < 30 ani.</p> <p>Numărul de ore de lucru pe săptămână: 37; zile de concediu anuale: 25, zile libere naționale: 8, numărul de ore de lucru pe an: 1667.</p> <p>În 2012 angajații și-au luat, în medie, 7.6 zile de concediu medical.</p>

Domenii ↓ Țări →	Franța	Germania	Marea Britanie
<p>Managementul funcției publice la nivel instituțional (HR Management – HRM)</p>	<p>Managementul resurselor umane este asigurat de Directoratul General pentru Administrație și Funcția Publică, Ministerul Sectorului Public (Public Employment) Atribuții: elaborează strategia de resurse umane, coordonează politica de resurse umane, furnizează consiliere privind funcția publică, stabilește salariile și bonusurile, gestionează planurile de pensionare. Managementul general al funcției publice este realizat de Directoratul General pentru Administrație și Funcția Publică. Bugetele și distribuția posturilor sunt stabilite la nivel central, dar și ministerele au un anumit control în gestionarea acestora. Recrutarea, eliberarea din funcție, dezvoltarea carierei, flexibilitatea la locul de muncă, codul de conduită și măsuri privind egalitatea de șanse sunt gestionate de ministere. Managementul strategic al resurselor umane: Orizont de timp pentru planificare: 2-3 ani Managerii trebuie să raporteze cu privire la următoarele aspecte: - conformarea cu reglementările privind</p>	<p>Nu există o unitate centrală pentru managementul resurselor umane în administrația publică; totuși anumite lucruri sunt coordonate la nivel central. Managementul resurselor umane este descentralizat. Salarizarea și alocațiile bugetare sunt coordonate central, însă anumite lucruri sunt lăsate la latitudinea ministerelor. Distribuția posturilor este coordonată de ministere. Clasificarea posturilor, durata contractelor, managementul carierei și eliberările din funcții (ca urmare a abaterilor) sunt coordonate central. Recrutarea este coordonată de ministere. Codul de conduită și chestiuni legate de egalitatea de șanse sunt gestionate la nivel central. Condițiile de muncă și evaluările de performanță sunt gestionate de ministere, cu o anumită coordonare la nivel central. Managementul strategic al resurselor umane: Managementul resurselor umane este doar marginal legat de procese de planificare și raportare. Evaluările nevoilor de personal sunt făcute la nivelul fiecărui minister (nu central).</p>	<p>Human Resources Board, condus de Directorul General pentru Resurse Umane, în cadrul Ministerului Muncii (Department for Work and Pensions) Alocarea și monitorizarea bugetului se fac de la centru. Sistemul de salarizare, bonusurile și distribuția posturilor sunt administrate de ministere. De asemenea, recrutarea, durata contractelor, managementul carierei sunt delegate ministerelor. Codul de conduită și politicile privind egalitatea de șanse sunt stabilite la nivel central. Stabilirea condițiilor de lucru și evaluările de performanță sunt gestionate de ministere. Managementul strategic al resurselor umane: Managementul resurselor umane este legat de obiectivele strategice. Cerințe pentru managerii de pe nivelurile înalte și medii: - Să se conformeze regulilor privind managementul resurselor umane și să aibă ținte strategice cu privire la angajați și salarizare - Strategii pentru a acoperi lipsurile de competențe necesare</p>

Domenii ↓ Țări →	Franța	Germania	Marea Britanie
	<p>resursele umane și țintele privind resursele umane,</p> <ul style="list-style-type: none"> - strategii privind acoperirea nevoilor de forță de muncă <p>Aspecte avute în vedere pentru planificare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chestiuni apărute în implementarea politicilor - Demografia funcției publice - Posibilitatea externalizării serviciilor - Posibilitatea schimbării sediului sau a locului de muncă pentru personalul din administrație - Eficiență prin economii (prin e-government) 	<p>Se face planificarea resurselor umane la nivelul fiecărei instituții din sistemul administrativ.</p> <p>Orizont de timp pentru planificare: 1 an; nu există o regulă strictă.</p> <p>Aspecte avute în vedere pentru planificare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chestiuni apărute în implementarea politicilor - Demografia funcției publice - Posibilitatea externalizării serviciilor - Posibilitatea schimbării sediului sau a locului de muncă pentru personalul din administrație - Eficiență prin economii (prin e-government) 	<p>(competency gaps)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participare în toate inițiativele guvernamentale - Managementul personalului <p>Planificarea strategică se face pe 2-3 ani și este lăsată la nivelul fiecărei instituții.</p> <p>Aspecte avute în vedere pentru planificare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chestiuni apărute în implementarea politicilor - Posibilitatea externalizării serviciilor - Posibilitatea schimbării sediului sau a locului de muncă pentru personalul din administrație - Eficiență prin economii (prin e-government)
Recrutare, carieră, promovare	<p>Sistem de recrutare bazat pe carieră.</p> <p>Intrarea în sistemul public se face pe baza unei examinări competitive centralizate. Posturile din sistemul public sunt deschise pentru aplicații interne și externe sistemului. Au fost promovate măsuri pentru a crește recrutarea externă a managerilor. Există politici de diversitate pentru a încuraja participarea femeilor și a persoanelor cu dizabilități.</p> <p>Numărul anilor de experiență, evaluările de performanță și nivelul studiilor sunt</p>	<p>Recrutarea este coordonată de ministere.</p> <p>Sistem de recrutare bazat pe carieră.</p> <p>Intrarea în sistemul public se face pe baza unei examinări competitive, pentru posturi specifice, la nivelul fiecărei instituții.</p> <p>Posturile nu sunt deschise aplicanților externi, iar un aplicat trebuie să opteze mai întâi pentru a deveni funcționar public.</p> <p>Femeile pot avea întâietate în procesul de selecție, pentru ca instituțiile să se</p>	<p>Recrutarea este în funcție de post, se face prin competiție deschisă</p> <p>tuturor celor interesați, și este auditată pentru a asigura faptul că sunt respectate cerințele.</p> <p>Programul Fast Stream și alte programe specializate de recrutare folosesc centre de evaluare (assessment centres). Pentru toate posturile vacante se încearcă ocuparea prin recrutare internă, din „surplus staff” (corpul de rezervă). În prezent sunt restricții cu privire la</p>

Domenii ↓ Țări →	Franța	Germania	Marea Britanie
	<p>luate în considerație pentru promovarea în carieră pentru manageri, în timp ce doar experiența e relevantă pentru personalul tehnic. Are loc o examinare competitivă pentru a avansa în grad profesional.</p>	<p>conformeze unor ținte pentru a avea femei în următoarele tipuri de posturi: 12.2% management de top, 14.1% poziții de management medii, 26% specialiști, 23.3% secretare, și 20.5% support tehnic. Promovarea, pentru toate gradele, este influențată de anii de experiență, evaluările de performanță și nivelul studiilor.</p>	<p>recrutarea personalului din exterior, datorită „îngrețării posturilor”. Există ținte strategice pentru diversitate astfel încât 34% din posturile de conducere de nivel înalt și 39% din posturile de înalți funcționari publici să fie ocupate de femei, 5% din posturile de înalți să fie ocupate de persoane din rândul minorităților naționale, și 5% din posturile de înalți să fie ocupate de persoane cu dizabilități. Promovarea se face pe bază de interviuri ce evaluează competența și nu sunt restricții privind promovarea între nivelurile ierarhice. Sunt folosite centre/sesiuni de evaluare pentru a asigura selecția pe bază de merit.</p>
Evaluare	<p>Evaluarea performanțelor se face pentru toți angajații și ia forma unei întâlniri anuale și feedback scris din partea superiorului ierarhic. Criterii avute în vedere: activități desfășurate, promptitudine, calitatea lucrărilor, calitatea rezultatelor, îmbunătățirea competențelor și a abilităților interpersonale. Evaluarea are o importanță ridicată pentru avansarea în carieră,</p>	<p>Evaluarea performanțelor se face pentru toți angajații și ia forma unei întâlniri și feedback scris din partea superiorului ierarhic, odată la doi ani. Criterii avute în vedere: activități desfășurate, promptitudine, calitatea lucrărilor, calitatea rezultatelor, îmbunătățirea competențelor și a abilităților interpersonale. Evaluarea are o importanță ridicată pentru avansarea în carieră și pentru înnoirea contractelor, dar o importanță</p>	<p>Evaluarea performanțelor se face anual pentru aproape toți angajații și ia forma unei întâlniri și feedback scris din partea superiorului ierarhic. Criterii avute în vedere: activități desfășurate, promptitudine, calitatea rezultatelor, îmbunătățirea competențelor și a abilităților interpersonale și relația eficacitate-cost. Evaluarea are o importanță ridicată pentru avansarea în carieră și</p>

Domenii ↓ Țări →	Franța	Germania	Marea Britanie
	<p>remunerație și o importanță medie pentru înnoirea contractelor.</p> <p>Salarizarea în funcție de performanță este implementată pentru aproape toți funcționarii publici, și ia forma unor creșteri salariale permanente, maximum 11-20% din salariul de bază.</p> <p>Promovările sunt, de asemenea, utilizate ca stimulente și recompense pentru performanță.</p>	<p>redusă pentru remunerație.</p> <p>Salarizarea în funcție de performanță este implementată pentru aproape toți funcționarii publici, și ia forma unor bonusuri care pot reprezenta 6-10% din salariul de bază.</p>	<p>pentru remunerație.</p> <p>Salarizarea în funcție de performanță este implementată pentru aproape toți angajații, și ia forma unor creșteri salariale și bonusuri.</p>
Salarizare	<p>Salariul de bază este stabilit prin negociere colectivă pentru întreaga administrație publică centrală.</p> <p>Bonusurile sunt negociate la nivel central, la nivelul instituțiilor sau la nivel individual. Salariul crește odată cu vechimea.</p>	<p>Salariul de bază și bonusurile sunt stabilite prin negociere colectivă pentru întregul sistem federal. Salariul este revizuit odată la doi ani.</p> <p>Salariul de bază este determinat de performanță, experiență și nivelul studiilor. Fișa postului influențează salariul, într-o anumită măsură.</p> <p>Salariul nu crește în funcție de vechime.</p>	<p>Salariul de bază și bonusurile sunt stabilite prin negocieri colective descentralizate și nu sunt indexate în funcție de alte variabile.</p> <p>Salariul înalților funcționari publici este stabilit la nivel central de un comitet independent (independent pay review body).</p> <p>Salariul de bază este determinat de factori precum: politica ministerului, experiența relevantă, nivelul studiilor, fișa postului, performanță și vechime. Se fac creșteri salariale în funcție de vechime.</p>
Mobilitate	<p>Mobilitatea internă a sporit prin măsuri precum publicarea pozițiilor disponibile, stimulente (incentives). Mobilitatea externă este promovată prin detașări, training și planificarea carierei.</p>	<p>Lipsesc date despre mobilitatea internă.</p> <p>Mobilitatea externă nu e încurajată.</p>	<p>Nu au fost colectate date privind tendințe în mobilitatea internă.</p> <p>Mobilitatea externă este încurajată prin posturi externe și „secondments” (detașare).</p>

Domenii ↓ Țări →	Franța	Germania	Marea Britanie
Formare	Instruirea profesională este obligatorie pentru personalul tehnic și administrativ. Personalul beneficiază de 3-5 zile de instruire pe an.	Există un training inițial de o săptămână la intrarea în corpul funcționarilor publici. Funcționarii publici beneficiază de 1-3 zile de instruire pe an.	Durata și tipul trainingului inițial variază de la un departament la altul. Civil Service Reform Plan oferă cel puțin 5 zile de instruire sau dezvoltare personală pe an. Acestea sunt centrate pe dezvoltarea abilităților necesare pentru postul angajatului.
Regimul funcționarilor publici pe posturi de conducere de nivel înalt (senior civil servants - SCS)	Această categorie de funcționari sunt considerați un grup aparte. Nu există un profil centralizat pentru SCS. Posturile sunt deschise recrutării externe. Se pune accentul pe managementul carierei, performanță și conflicte de interese. Salariul lor este în funcție de performanță și este mai mare decât pentru cealaltă parte a personalului. Consilierii miniștrilor, unii secretari de stat și directorii generali sunt schimbați odată cu schimbarea guvernului.	SCS nu sunt considerați un grup aparte. Unele organizații au un profil predefinit pentru SCS. Se pune accentul pe managementul performanței și potențiale conflicte de interese. SCS sunt selectați prin examinări competitive. Ministrul și departamentul de resurse umane pot influența angajarea sau eliberarea din funcție pentru toate nivelurile de management. Mulți dintre secretarii de stat și directorii generali se schimbă odată cu schimbarea guvernului, însă alte niveluri de management nu se schimbă.	În UK sunt folosite proceduri speciale pentru recrutarea SCS. SCS sunt considerați un grup aparte, cu un profil definit la nivel central , iar potențialii lideri sunt identificați sistematic printr-un proces de evaluare a performanțelor. Se acordă atenție deosebită planificării carierei acestora. Salariul înalților funcționari publici este stabilit la nivel central de un comitet independent (independent pay review body). Salariul constă în mare parte în bonusuri și salariu bazat pe performanță. Conducerea ministerului influențează angajarea SCS. Toți consilierii politici se schimbă odată cu schimbarea guvernului, dar funcționarii publici cu funcții de conducere nu se schimbă în funcție de schimbarea guvernului.

Analiza tendințelor curente privind reforme în domeniul funcției publice în țări membre ale UE și OECD

Domenii ↓ Țări →	Franța	Germania	Marea Britanie
Reforme recente în domeniul resurselor umane	Nu a fost definitivată agenda socială la momentul completării chestionarului	Nu sunt disponibile informații.	<p>În 2010 the Constitutional Reform and Governance Act 2010 În 2012 a fost publicat the Civil Service Reform Plan, care prevede măsuri precum:</p> <p>Reduceri de personal, până la 23%, până în 2015 Reducerea numărului agențiilor guvernamentale cu 250 (de la 900) și restructurarea a 500 de agenții guvernamentale, până în 2015 Dezvoltarea personalului pe domeniul achiziții Schimbări la vârf în ministere Testarea unor modele de furnizare a „serviciilor” administrației și ale sectorului public bazate pe parteneriat public privat Furnizarea unor servicii online Servicii comasate (finanțe, resurse umane, salarizare, cercetare-studii) Reducerea birocrăției Responsabilizarea miniștrilor în fața parlamentului, și creșterea rolului lor în numiri pe posturi de conducere la nivel de departament Management strategic al resurselor umane Revizuirea cadrului de competențe și abilități obligatoriu (Civil Service Competency Framework), și a ofertei</p>

Domenii ↓ Țări →	Franța	Germania	Marea Britanie
			<p>de formare</p> <p>Promovarea leadership-ului prin programe de formare Fast Stream și formare pentru înalții funcționari publici</p> <p>Creșterea mobilității între sectorul public și cel privat</p> <p>Crearea unei oferte atractive pentru personalul angajat, răsplătirea inițiativei</p> <p>Schimbarea culturii organizaționale, centrarea pe rezultate</p> <p>Schimbarea sistemului de salarizare pentru înalții funcționari publici</p> <p>Un sistem nou de management al performanței, care să țintească și rezultatele slabe</p>
Provocări	<p>(în iulie 2012) Dialogul social</p> <p>Îmbunătățirea balanței muncă-viață în cadrul sectorului public</p> <p>Mobilitate, dezvoltarea carierei și îmbunătățirea remunerației</p>	<p>1 milion de funcționari publici se vor pensiona în următoarea decadă. De aceea recrutarea, formarea și perfecționarea profesională și păstrarea personalului sunt priorități.</p> <p>De asemenea, datorită creșterii mediei de vârstă a personalului e nevoie să se țină cont de nevoile unui personal în vârstă.</p>	<p>Devoluție</p> <p>Civil service in UK este în slujba a 3 „guverne”: guvernul național de la Westminster, și guvernele din Scoția și Țara Galilor</p> <p>Referendumul pentru independența Scoției în 2015</p>
Măsuri de austeritate	<p>În perioada 2000-2010 următoarele măsuri au afectat mai mult de 50% din ministere:</p> <p>Reduceri de personal</p> <p>Blocarea posturilor</p>	<p>În perioada 2000-2010 următoarele măsuri au afectat mai mult de 50% din ministere:</p> <p>Reduceri de personal</p> <p>Subcontractarea serviciilor</p>	<p>În perioada 2000-2010 următoarele măsuri au afectat mai mult de 50% din ministere:</p> <p>Reduceri de personal</p> <p>Blocarea posturilor</p>

Domenii ↓ Țări →	Franța	Germania	Marea Britanie
	Schimbări ale vârstei de pensionare Subcontractare a serviciilor Reorganizare și restructurare	Reorganizare și restructurare	Schimbarea vârstei de pensionare Devoluția autorității la alte nivele administrative Subcontractarea serviciilor Reorganizare și restructurare
Dialog social	Sindicatul este foarte activ în dialogul social , care este caracterizat de “concertare”, în sensul că este obligatorie consultarea sindicatelor pentru orice decizie privind personalul din sistemul public. Negocierea colectivă este centralizată și în limitele impuse de Ministerul Finanțelor. Angajații din sectorul public au dreptul să adere la un sindicat, și dreptul la grevă. Bonusurile, condițiile de angajare, codurile de conduită și restructurările sunt negociate descentralizat.	Funcționarii publici nu au un drept legal la negocieri colective. În cadrul dialogului social reprezentantul angajatorului este Ministerul de Interne, în timp ce funcționarii publici sunt reprezentați de German Trade Union Federation și Federația Funcționarilor Publici, care are 39 de sindicate afiliate. Conform legii, consultarea sindicatelor este obligatorie pentru salariul de bază și bonusurile, care sunt negociate central. Este opțională consultarea sindicatelor cu privire la condițiile de muncă, egalitatea de șanse, normele de conduită, ce sunt de asemenea negociate central. Funcționarii publici au dreptul de a adera la un sindicat, dar nu au dreptul la grevă.	Prin lege sindicatele funcționarilor publici trebuie consultate cu privire la salarizare și condiții de muncă ce sunt negociate la nivel de departament. Consultarea sindicatelor cu privire la codul de conduită este opțională. Cadrul general de angajare, restructurările și introducerea unor noi instrumente de management sunt negociate la nivel central și la nivel de minister. Toți funcționarii publici au dreptul de a se afilia la sindicate, și toți au dreptul la grevă.
Transparență, integritate, etică în domeniul funcției publice	1978 Liber acces la documente administrative 2007 Cartea albă privind viitorul funcției publice 2009 legea privind cariera și mobilitatea în funcția publică are prevederi despre conflictul de interese 2010 este înființată o Comisie pentru a	Liber acces la informații publice Reglementări privind conflictul de interese Reglementări privind achizițiile publice Portal online pentru achiziții publice pan-europene www.bund.de Reglementări restrictive privind lobby-ul orientat către administrația publică	Introducere indicatorilor de input și impact care să reflecte costul și impactul politicilor guvernamentale Publicarea datelor în format prelucrabil Website-ul www.data.gov.uk – 4500 de baze de date ale administrației publice centrale și locale făcute

Analiza tendințelor curente privind reforme în domeniul funcției publice în țări membre ale UE și OECD

Domenii ↓ Țări →	Franța	Germania	Marea Britanie
	<p>reflecta asupra prevenirii conflictelor de interese</p> <p>2009 reglementări privind achizițiile publice</p> <p>2009 cod de conduită pentru cei desfășoară lobby în parlament</p>		<p>publice</p> <p>Inițierea în 2010 a Public Service Transparency Board</p> <p>2010 Open Government Licence, prin care publicul poate folosi date făcute publice de instituțiile publice centrale (e.g. info de pe website-urile guvernamentale).</p> <p>2010 the Constitutional Reform and Governance Act 2010 prevede alcătuirea codurilor de conduită pentru funcționari publici și consilieri</p> <p>Registru pentru organizațiile care fac lobby</p> <p>The Bribery Act 2010</p>
Inovație și schimbare în domeniul funcției publice	<p>Inovații organizaționale cu ajutorul consultanților din firme private, și cu sprijinul managerilor din administrația publică</p> <p>Consiliul pentru modernizarea politicilor publice</p>	Strategia Națională pentru e-government	<p>Se pune accentul pe ideea că responsabilitatea socială și individuală sunt mai importante decât controlul și intervenția statului.</p> <p>Prin urmare cetățenii, ONG-urile și sectorul public se pot implica în design-ul serviciilor publice, fără constrângeri birocratice.</p>
Comunicare și coordonare a funcționarilor publici din ministere		<p>Fiecare minister își desfășoară activitatea autonom</p> <p>Colaborarea între ministere e posibilă prin inițiative și proiecte comune</p>	

5. CONCLUZII PRIVIND TENDINȚELE ÎN DOMENIUL FUNCȚIEI PUBLICE ÎN ȚĂRI MEMBRE ALE UE ȘI OECD

Tendințele în domenii de interes privind funcția publică și funcționarii publici, în țările membre UE și OECD avute în vedere, sunt următoarele:

Reforme recente în domeniul resurselor umane în sistemul funcției publice:

- În Polonia: Elaborarea unei „Strategii pentru Managementul Resurselor Umane în Sistemul Funcției Publice până în 2020”; Implementarea unui set de Standarde pentru Managementul Resurselor Umane, Implementarea reglementărilor privind codul de conduită, introducerea programului de lucru flexibil, Poiect privind Managementul strategic al resurselor umane;
- În Ungaria: introducerea unui nou sistem de carieră și motivare, îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanței;
- În Marea Britanie: Revizuirea cadrului de competențe și abilități obligatoriu (Civil Service Competency Framework), și a ofertei de formare; Management strategic al resurselor umane; Un sistem nou de management al performanței, care să țintească și rezultatele slabe; Creșterea mobilității între sectorul public și cel privat.

Caracteristici ale domeniului funcției publice și tendințe curente:

Media OECD cu privire la structura funcției publice este astfel: 15.1% din forța de muncă lucrează în administrația publică; structura pe grupe de vârstă este 34.2% - 50+ ani, 54% - 30-50 ani, 11.8% < 30 ani¹⁷. **Procentul grupei de vârstă de peste 50 de ani în administrația publică** variază semnificativ de la o țară la alta: 29.7% în Polonia, 23.8% în Estonia, 23.5% în Ungaria, 27.2% în Franța și 44.2% în Germania.

Sub aspectul **duratei timpului de lucru** numărul de ore de lucru pe săptămână variază de la 41 (Germania), la 40 (Polonia, Estonia, Ungaria), 37 (Marea Britanie) și 35 (Franța).

În țările europene avute în vedere, **managementul funcției publice la nivel central** este asigurat de o singură instituție care este fie subordonată cancelariei Primului Ministru (Polonia), Ministerului Finanțelor (Estonia), Oficiului privind Administrația Publică și Justiție (Ungaria), Directoratului General pentru Administrație și Funcția Publică (Franța), Ministerului Muncii (Marea Britanie) sau Ministerului de Interne (Germania).

La nivel european sunt **abordări diferite cu privire la recrutare și carieră**, de la sistem de carieră (Germania, Franța), la sisteme mixte (Polonia, România) și sisteme de tip post (Estonia, Ungaria, Marea Britanie).

Formarea inițială a funcționarilor publici variază de la pregătire opțională (Polonia, Estonia), la program de pregătire obligatoriu (Ungaria, Germania). Perfecționarea profesională are alocat între 1-5 zile (Estonia, Germania, Marea Britanie) sau până la 10 zile (Ungaria).

¹⁷ OECD (2012) *Human Resources Management Country Profiles* (informația privind media OECD apare pe fiecare profil, ca termen de comparație)

Evaluarea performanței funcționarilor publici este relevantă pentru reînnoirea contractelor și pentru promovare (Polonia, Estonia) cât și pentru salarizare (Estonia).

Abordarea privind **salarizarea** diferă de la o țară la alta, astfel:

- Salariul de bază al funcționarilor publici este negociat individual și nu este prevăzută negocierea colectivă a salariilor (Polonia),
- Salariul de bază este stabilit de ministere (descentralizat), dar există negociere colectivă în anumite sectoare (Estonia),
- Salarizarea este administrată central, prin negociere colectivă, cu ajustări pe sectoare și departamente (Ungaria),
- Salariul de bază este stabilit prin negociere colectivă pentru întreaga administrație publică centrală și crește odată cu vechimea (Franța),
- Salariul de bază și bonusurile sunt stabilite prin negociere colectivă pentru întregul sistem federal. Salariul de bază este determinat de performanță, experiență și nivelul studiilor și nu crește odată cu vechimea (Germania),
- Salariul de bază este determinat de factori precum: politica ministerului, experiența relevantă, nivelul studiilor, fișa postului, performanță și vechime (Marea Britanie).

Remunerația în funcție de performanță ia diverse forme:

- Creșteri salariale incrementale, de până la 30% din salariul de bază. Dacă evaluarea este negativă atunci acest lucru poate conduce la reducerea salariului cu până la 20% (Ungaria),
- Creșteri salariale permanente, maximum 11-20% din salariul de bază (Franța),
- Bonusuri care pot reprezenta 6-10% din salariul de bază (Germania),
- Atât creșteri salariale cât și bonusuri (Marea Britanie).

Transparență, integritate, etică în domeniul funcției publice

- Monitorizarea activităților de lobby orientate către administrația publică sau parlamentul (Polonia, Germania, Franța, Marea Britanie),
- Legi anti-corupție (Polonia, Estonia, Marea Britanie),
- Elaborarea și promovarea unui nou cod de etică în domeniul funcției publice (Polonia),
- Reglementări privind achizițiile publice, prevenirea conflictelor de interese și transparență (Polonia, Estonia, Franța, Germania, Marea Britanie).

Provocări anticipate în domeniul funcției publice:

- Corelarea remunerației cu performanța (Polonia),
- Creșterea flexibilității programului de lucru (Polonia),
- Promovarea eticii (Polonia),
- Îmbunătățirea imaginii (creșterea atractivității) domeniului funcției publice (Polonia, Ungaria),
- Simplificarea procedurilor administrative (Ungaria),
- Îmbunătățirea balanței muncă-viață în cadrul sectorului public (Franța),
- Mobilitate, dezvoltarea carierei și îmbunătățirea remunerației (Franța),
- Gradul de îmbătrânire în rândul funcționarilor publici; Recrutarea, formarea, perfecționarea profesională și păstrarea personalului (Germania),
- Descentralizarea și devoluția (Marea Britanie).

6. REFERINȚE

Comisia Europeană (2012a) „Public Finances and Growth-Friendly Expenditure”.

http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/01_public_finances_growth_friendly_expenditure.pdf, vizualizat 050912.

Comisia Europeană (2012b) „Quality of Public administration”.

http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/26_public_administration.pdf, vizualizat 050912.

Comisia Europeană (2012c) *Excellence in public administration for competitiveness in EU member states*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/monitoring-member-states/improving-public-administration/files/pa_report_en.pdf

Department for Public Expenditure and Reform, Irlanda (2011) *Public Service Reform*, 17 Noiembrie 2011.

EUPAE/TUNED (2012) „European framework-agreement for a quality service in central government administrations”, <http://www.epsu.org/a/9179>

Guvernul României (2012) „România aderă la Parteneriatul pentru o guvernare deschisă”, http://www.gov.ro/romania-adera-la-parteneriatul-pentru-o-guvernare-deschisa__l1a116719.html, 14.04.12

HM Government (2012) *The Civil Service Reform Plan*, June 2012,

<http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2012/06/Civil-Service-Reform-Plan-acc-final.pdf>

Norwegian Ministries (2012) *Digitizing public sector services: Norwegian e-government program*,

http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Kampanje/DAN/Regjeringensdigitaliseringsprogram/digit_prg_eng.pdf

OECD (2011) *The Call for Innovative and Open Government: An overview of country initiatives*

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264107052-en>

OECD (2012) *Human Resources Management Country Profiles*,

<http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>, 7 martie 2013.